



ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS
MESTRADO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO
SUPERVISÃO PEDAGÓGICA

GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO DESAFIO ESCOLAR:
A realidade da Gestão Escolar Democrática no Ensino
Fundamental de Santo Antônio dos Lopes
Maranhão-Brasil

RAMON GOMES SILVA

Lisboa, fevereiro de 2021

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS
MESTRADO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO
SUPERVISÃO PEDAGÓGICA

GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO DESAFIO ESCOLAR:
A realidade da Gestão Escolar Democrática no Ensino Fundamental
de Santo Antônio dos Lopes - Maranhão-Brasil

Ramon Gomes Silva

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação João de Deus com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação na Especialidade de Supervisão: Gestão Democrática como Desafio Escolar: A realidade da Gestão Escolar Democrática no Ensino Fundamental de Santo Antonio dos Lopes – Maranhão – Brasil, sob a orientação do Professor Doutor Jorge Manuel de Almeida Castro.

Lisboa, fevereiro de 2021

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS
MESTRADO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO
SUPERVISÃO PEDAGÓGICA

GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO DESAFIO ESCOLAR:
A realidade da Gestão Escolar Democrática no Ensino Fundamental
de Santo Antônio dos Lopes - Maranhão-Brasil

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação João de Deus, como requisito para a obtenção do título de mestre em Ciências da Educação – Supervisão Pedagógica.

COMISSÃO JULGADORA:

Lisboa, fevereiro de 2021

“A expressão gestão escolar em substituição à administração escolar, não é apenas uma questão semântica. Ela representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorados nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade”.

Andrade (2004, p. 17).

Dedicatória

Dedico à minha família, pois são o motivo de minha força e perseverança.

Agradecimentos

Primeiramente gostaria de agradecer à Deus pela dádiva da vida e por me permitir realizar tantos sonhos nesta existência.

À minha família, a base de tudo que sou hoje em especial minha mãe, Áurea Gomes, e meu irmão, Ronan Gomes, que sempre me impulsionaram a continuar e nunca desistir.

Desejo igualmente agradecer a todos os colegas do Mestrado em Ciências da Educação, especialmente Joeline Leal, Márcio Cruz e Ana Onele Furtado, cujo apoio e amizade estiveram presentes em todos os momentos.

Agradeço ao meu orientador professor doutor Jorge Manuel de Almeida Castro e ao coorientador professor Mestre Marcos Borges por toda sua presteza e conhecimento a mim repassado.

Meu agradecimento a todos meus amigos que de alguma forma contribuíram para que eu alcançasse meus objetivos.

Resumo

A dissertação buscou desenvolver uma pesquisa voltada para análise das escolas públicas, frente às reformas que desenvolveram-se diante da educação nacional. Deste modo tomou-se como parâmetro de estudo as questões da gestão democrática realizada na rede pública municipal de Santo Antônio dos Lopes no Estado do Maranhão – Brasil. Onde buscou-se entender todo o contexto das determinantes sociais, políticas e econômicas que envolve a gestão escolar e assim buscar através de uma pesquisa exploratória e qualitativa avaliar os fundamentos legais, os desafios impostos para que a gestão democrática possa se concretizar e também verificar as perspectivas que permeiam as escolas públicas com essa prática. Com isso, foi necessário realizar um estudo mais cauteloso e voltado para ciência, buscando acompanhar as ações das escolas conforme normas governamentais. Diante deste contexto e através das informações levantadas pela pesquisa, constatou-se uma realidade ligada ao gestor escolar das escolas, pois estão diante de um grande desafio para realizar a democracia desejada. Onde em primeiro lugar, estão direcionados a fazer acontecer a prática da democracia exigida pelos documentos oficiais e segundo fazer que isso aconteça com o apoio do seu corpo docente e a participação efetiva da equipe da comunidade escolar. Com isso, os gestores são levados a ficar de frente aos desafios, um agente que leva a motivação e a transformação para a construção de uma nova escola, envolvente, solidária e o mais importante, capaz de realizar a democracia de forma consciente. Assim constatou-se que o gestor escolar, não poderá de forma eficaz, realizar as deliberações necessárias à escola sem a utilização de toda a sua equipe, e desta forma, constitui-se um desafio constante fazer a integração o envolvimento da comunidade escolar com as ações estratégicas contidas no seu Plano Pedagógico. Deste modo, percebe-se nas conclusões finais que as principais dificuldades que são vivenciadas pela escola, estão voltadas para a sinergia e o envolvimento da sua equipe escolar. Os fatos nas entrevistas mostram que muitos dos profissionais atuantes na escola não possuem motivações necessárias e não acreditam que possa ser implantado uma gestão democrática de verdade nas escolas do município.

Palavras-chave: Educação. Autonomia. Escola pública. Gestão democrática.

Abstract

The dissertation sought to develop a research focused on the analysis of public schools, in the face of the reforms that have developed in national education. Thus, it was taken as a study parameter the issues of democratic management held in the municipal public network of Santo Antonio dos Lopes in the state of Maranhão - Brazil. Where we sought to understand the whole context of social, political and economic determinants that involve school management and thus seek through an exploratory and qualitative research to evaluate the legal foundations, the challenges imposed so that democratic management can be realized and also verify the expectations that permeate the public schools with this practice. Thus, it was necessary to conduct a more cautious and scientifically-oriented study, seeking to monitor the actions of schools according to government regulations. In this context, and through the information gathered by the research, a reality linked to the school manager was found, as they are facing a great challenge to achieve the desired democracy. In the first place, they are directed to make the practice of democracy required by official documents happen, and secondly to make it happen with the support of their teaching staff and the effective participation of the school community. With this, the managers are led to face the challenges, an agent that leads to motivation and transformation for the construction of a new school, engaging, supportive, and most importantly, capable of carrying out democracy in a conscious way. Thus, it was found that the school manager will not be able to effectively carry out the necessary deliberations to the school without the use of his entire team, and thus, it is a constant challenge to make the integration and involvement of the school community with the strategic actions contained in its Pedagogical Plan. Thus, it can be seen in the final conclusions that the main difficulties experienced by the school are related to the synergy and involvement of the school team. The facts in the interviews show that many of the professionals working in the school do not have the necessary motivations and do not believe that a truly democratic management can be implemented in the schools of the municipality.

Keywords: Education. Autonomy. Public school. Democrat management.

Índice de abreviaturas e siglas

LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PNAC	Programa Nacional de Alfabetização e Cidadania
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
CF	Constituição Federal
PNE	Plano de Educação Nacional
CONAE	Conferência Nacional de Educação
PDE	Plano do Desenvolvimento da Educação
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
PAR	Plano de Ações Articuladas
CONSEDE	Conselho Nacional de Secretários de Educação
SEDUC	Secretaria de Educação
FUDESCOLA	Fundo de Fortalecimento da Escola
PNGEB	Plano Nacional de Gestão da Educação Básica
SEED	Secretaria de Educação a Distância
PEE	Plano Estadual de Educação
GD	Gestão Democrática
REE	Rede Estadual de Ensino
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEC	Ministério da Educação
APA	American Psychological Association

Índice de figuras

Figura 1. Mapa de Localização o Estado do Maranhão – Brasil.....	74
Figura 2. Mapa de Localização do Município de Santo Antonio do Lopes.....	75
Figura 3. Resultado do antiplágio CopuSpide no trabalho.....	85
Figura 4. Planilha de perguntas Específicas e respostas do Gestor Público em Educação do município de Santo Antonio de Lopes.....	89
Figura 5. Planilha de perguntas Integradas e respostas do Gestor Público em Educação do município de Santo Antonio de Lopes.....	90
Figura 6. Planilha de perguntas específicas e respostas dos Diretores Escolares.....	95
Figura 7. Planilha de perguntas específicas e respostas dos Coordenadores Pedagógicos.....	96
Figura 8. Planilha de perguntas específicas e respostas dos Professores.....	97
Figura 9. Planilha de perguntas Integradas e respostas da Direção Escolar.....	101
Figura 10. Planilha de perguntas Integradas e respostas dos Coordenadores Pedagógicos...	103
Figura 11. Planilha de perguntas Integradas e respostas dos Professores.....	106
Figura 12. Planilha de perguntas Específicas e respostas dos Pais.....	108
Figura 13. Planilha de perguntas Específicas e respostas dos Alunos.....	109
Figura 14. Planilha de perguntas Integrada e respostas dos Pais – primeira parte.....	110
Figura 15. Planilha de perguntas Integrada e respostas dos Pais – segunda parte.....	111
Figura 16. Planilha de perguntas Integrada e respostas dos alunos –primeira parte.....	112
Figura 17. Planilha de perguntas Integrada e respostas dos alunos –segunda parte.....	113

Lista de tabelas

Tabela 1. Campo da amostra – população total do entrevistados p/sexo.....	80
Tabela 2. Campo da amostra – população total das escolas.....	81
Tabela 3. Campo da amostra – população distribuída professor/aluno/turno/série.....	81

Índice Geral

Dedicatória.....	v
Agradecimentos.....	vi
Resumo.....	vii
Abstract.....	viii
Índice de abreviaturas e siglas	ix
Índice de figuras	x
Lista de tabelas	xi
a. Introdução.....	15
a.a Justificativa	17
a.b Problemática	18
a.c Estrutura do Trabalho	20
PARTE I	22
REVISÃO DA LITERATURA	22
CAPÍTULO 1	23
CONTEXTO HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA	23
1.1 Breve abordagem histórica da educação brasileira	23
1.2 Administração Geral: Breve Histórico e Definição.....	24
1.3 Da administração escolar à gestão escolar	25
1.4 O caráter democrático da educação escolar	30
1.5 A gestão democrática na Constituição Brasileira de 1988.....	31
CAPÍTULO 2	38
2.1 A gestão democrática na escola: participação da comunidade escolar	38
2.1.1 <i>Participação: um elemento essencial para democratização da escola</i>	41
2.2 Papel do gestor na proposta de uma gestão democrática	48
2.3 Alguns elementos da gestão democrática na escola.....	49
2.4 Dimensões da gestão escolar e a dimensão democrática e participativa	52
2.5 Atribuições e as competências da equipe gestora	55
2.6 As atribuições e as competências dos órgãos colegiados das escolas	56
CAPÍTULO 3	59
A LEGISLAÇÃO COM A DEMOCRACIA NAS ESCOLAS PÚBLICAS	59
3.1 A consolidação das reformas educacionais e a gestão escolar	59
3.2 A gestão democrática nas escolas públicas maranhenses	65

PARTE II.....	70
ESTUDOS EMPÍRICOS	70
CAPÍTULO 4.....	71
METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	71
4.1 Introdução	71
4.2 Locus da Pesquisa	73
4.2.1 Estado do Maranhão	73
4.2.2 Local de investigação – Município de Santo Antonio do Lopes	74
4.2.3 Escolas investigadas.....	75
4.3 Questões de investigação	76
4.4 Objetivos.....	77
4.4.1. Geral	78
4.4.2. Específicos	78
4.5 Hipóteses e variáveis.....	78
4.6 Dimensões e critérios de seleção da amostra	80
4.7 Instrumentos de recolha e análise de dados	81
4.7.1 Técnicas e instrumentos de coleta de dados.....	81
4.7.1.1 Estudo bibliográfico	82
4.7.1.2 Análise documental.....	82
4.7.1.3 Questionário	83
4.7.1.4 Entrevista semiestruturada.....	83
4.8 Ética da Pesquisa	83
4.9 Procedimentos estatísticos	86
CAPÍTULO 5.....	87
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	87
5.1 Apresentação dos resultados da pesquisa.....	87
5.2 O desdobramento da gestão democrática e suas contribuições no município – Gestor da Educação Municipal	88
5.3 O desdobramento da gestão democrática e suas contribuições no município – diretores, coordenadores e professores.....	94
5.4 O desdobramento da gestão democrática e suas contribuições no município – Pais e alunos.	107
CAPÍTULO 6.....	116
CONCLUSÃO E LINHA FUTURA DE INVESTIGAÇÃO	116
6.1 Conclusão	116
6.2 Ponto de investigação futura	120

Referências Bibliográficas	121
Apêndice A – Roteiro de Entrevistas.....	128
Direção Escolar/Professor/Coordenação/Secretário de Educação	128
Apêndice B – Roteiro de Entrevistas	130
Direção Escolar/Professor/Coordenação/Secretário de Educação	130
Apêndice C – Termo de Consentimento da Escola	132
Apêndice D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	133

a. Introdução

Com uma gestão democrática precoce que iniciou-se na década de 90 no Brasil, com a LDBEN 9.394/96 sendo o marco inicial para o ensino público, com ações normativas para administração escolar, voltada para a democracia, e até hoje, ainda é destaque para estudos acadêmicos por se tratar de um contexto ainda bastante desafiador para as escolas brasileiras.

Deste modo esta pesquisa dissertativa fará uma avaliação desse episódio desafiador que tem levado as escolas públicas à não alcançarem os objetivos propostos pela Lei LDB/96. Deste modo, o trabalho teve o intuito de mostrar o entendimento da gestão democrática do ensino público no Município de Santo Antonio dos Lopes no Estado do Maranhão e também apresentar pontos importantes quanto sua implementação na gestão escolar da rede municipal.

Saviani (2010) comenta que a gestão democrática voltada para as escolas, esta alicerçada a democratização da sociedade brasileira, que teve sua origem na Constituição Federal de 88, onde assegurava o envolvimento dos profissionais da educação no desenvolvimento da gestão democrática com a elaboração dos projetos pedagógicos, envolvendo também a comunidade escolar os conselhos das escolas, levando a todos a participação efetiva no processo da gestão escolar.

Desta forma Saviani (2010), completa que:

Tais proposições deverão ser capazes de promover formas de enfrentar o cotidiano escolar onde o professor muitas vezes, fica sem saber como agir para resolvê-los. O que se observa, na maioria das vezes, é que existem dificuldades para lidar com situações democráticas na escola, de forma a propiciar ao aluno experiências educativas que favoreçam a formação ética e minimizem o índice de diferenças de tratamento dos sujeitos escolares. [...] a escola é o espaço por excelência para que isso ocorra, espaço onde o aluno tem possibilidades de aprender formas de convivência social e conhecimentos específicos que propiciem as condições para o exercício da cidadania. (Saviani, 2010, p. 17).

Diante deste comentário de Saviani, entende-se que estas dificuldades são repetidas por diversas vezes em vários pontos do país, expondo uma vulnerabilidade das escolas públicas espalhadas nas regiões brasileiras, fato também que em outros países já ultrapassaram tal problema. Assim deve-se fazer uma reflexão consorciada com os educadores e gestores, pois vários movimentos mundiais pela educação, apresenta fatos semelhantes dos ocorridos em momentos diferentes da linha do tempo.

Com isso, essa pesquisa objetivou-se fazer uma comparação das políticas locais, adotadas pelas escolas e gestores municipais, com intuito de demonstrar as verdades das experiências isoladas que são praticadas para efetivar a gestão democrática, buscando um maior entrosamento dos agentes facilitadores, como também mostrar o outro lado da verdade, dos movimentos de ações negativas permeadas de dificuldades e muitas resistências encontradas no âmbito interno e externo da escola.

Com isso, acredita-se que há um grau de importância elevada para esse tema no meio acadêmico e para a sociedade educativa pública, pois se este trabalho conseguir chamar atenção dos agentes do município estudado, terá um resultado positivo e também negativo, pois significando que ainda estaremos na superfície ainda do problema.

Diante disso, é pertinente desenvolver uma maior contextualização com os desdobramentos da gestão democrática dentro das escolas públicas dos municípios do Estado do Maranhão, pois o discurso passado pelos agentes oficiais do governo, faz o reconhecimento e a proclamação de uma gestão voltada para o colegiado das escolas com intenção de reduzir os níveis hierárquicos, direcionando a participação efetiva da comunidade para as decisões essenciais nas instituições escolares. E deste modo, este fenômeno nos leva a nos questionar, se realmente o propósito da democracia no seio da gestão escolar, está de fato acontecendo ou é apenas uma realidade que ainda encontra-se distante.

Quanto a importância do assunto para o meio acadêmico, sua relevância não está nos números existentes de trabalhos desenvolvidos, mas nos seus resultados finais, onde poder público e seus profissionais da área de educação, fica ciente de suas dificuldades e toma ações concretas para reduzir seus impactos. Deste modo, a pesquisa fará parte do planejamento estratégico municipal para elevar a qualidade da educação local.

Após apresentação dos documentos normativos retratados nos contextos dos capítulos, toda a fundamentação esteve amparada através dos autores nacionais e internacionais como: Canário (2008). Paro (2002) Luca (2010) e Barroso (2012), onde se pode fazer uma contextualização reflexiva para compreender a forma como hoje está sendo colocados os princípios da gestão democrática diante a realidade escolar no Brasil.

Deste modo, buscou-se fazer o diálogo do tema da gestão democrática nas instituições escolares através do contínuo pensamento reflexivo.

Onde na constituição do seu planejamento e da avaliação do contexto problemático levantado, chegou-se na indagação principal para efeito de alinhamento a questão seguinte:

Quais os desdobramentos da gestão democrática nas escolas da rede pública municipal de Santo Antonio dos Lopes do ensino fundamental, em relação aos propósitos da Política Educacional Brasileira?

A partir disso, a hipótese da pesquisa levantada nos fatos e dados científicos, que a implementação da gestão democrática está sendo uma viés mediadora do trabalho no cotidiano das escolas do município. Deste modo, o presente trabalho desenvolveu-se com as características qualitativas, onde foram apontadas através da análise reflexiva, e assim tornando visíveis os elementos relevantes da implementação da gestão democrática na organização das escolas selecionadas do estudo.

a.a Justificativa

Entende-se que a (GD) direcionada para a educação é conhecida como um dos princípios constitucionais que envolve o ensino público, capaz de materializar-se através de dois princípios legais como base de sua construção efetiva: primeira – tem haver com a participação efetiva de todos os colaboradores da educação, atuando de forma colaborativa para elaboração e execução do PPP da escola e segundo com a participação efetiva da comunidade escolar (interna/externa) com a participação dos colegiados e conselhos escolares.

Portanto, a (GD) no ambiente escolar, nesta pesquisa é configurada como um processo político educacional, onde os sujeitos representantes da educação realizam discussões e direcionamentos sobre a escola, tomando decisões em conjunta, referente as ações prioritárias que buscam promover o desenvolvimento dos alunos no contexto de suas integridades, com o planejamento das atividades adequadas para esse fim, acompanhando e avaliando de forma coletiva e com diálogo entre as partes.

Coeso diante dessa concepção, este estudo justifica-se, pela importância das evidências que as práticas de utilização construídas pelos mecanismos ou métodos válidos da (GD) participativa realizadas no dia a dia das escolas pesquisadas são importantes para a geração de novos rumos de melhoria na gestão da política educacional do município. Portanto, o que busca-se nesta pesquisa é analisar a compreensão de como está sendo realizados o exercício da autonomia colegiada e participativa na ampliação dos espaços de decisão nas escolas do município, tendo como propósito o fortalecimento das escolas públicas como verdadeira agência social, capaz de formar pessoas na sua forma integral possibilitando que sejam os arquitetos de suas vidas e edificadores de uma sociedade escolar, fundamentada dentro dos princípios democráticos.

a.b Problemática

Entende-se que diante das transformações que são visíveis nos acontecimentos diários, na linha política, social, econômica e cultural é dado como marca registrada da sociedade contemporânea. Visto que as mesmas expressivas estão ligadas às questões estruturais, e afetam diretamente a qualidade do ensino no Brasil. Diante disso, nos anos 80, houveram várias mudanças na política educacional, onde os movimentos sociais foram os principais balizadores, onde o momento foi considerado um marco para aclamação da democracia aclamada por toda a sociedade brasileira. Com isso, as escolas obtiveram maiores aberturas com a sociedade, com a comunidade envolvida nas questões pedagógicas e administrativas, com isso buscando uma maior permanência a todos no processo educativo.

Diante disso, buscou-se a repensar no passado, com a gestão dos espaços escolares serão feitas, pois chamavam atenção para a construção da realidade diante de uma gestão democrática renovadora. E diante do contexto inicia-se uma nova forma de fazer a gestão escolar, com características de descentralização da autonomia gestora, deste modo redimensionando de forma gradativa os sistemas de ensino e apresentando-se com o nome de Gestão Democrática.

E deste modo, podemos entender que os principais conflitos que nortearam através das desavenças a realidade negativa para a implementação da gestão democrática nas escolas públicas do Brasil e assim considerado um problema iniciado na década de 80, instaurado logo após aprovação da Constituição Federal de 88.

O ensino público no Brasil, após legalizações federais, coloca que o mesmo deve ser ministrado conforme estabelecidos nas normas da Gestão Democrática, sustentada nas legislações brasileiras, iniciando-se pela Constituição Federal de 88, e depois consolidando-se pela Lei das Diretrizes Bases em 96, com sua textualização em conformidade aos princípios da educação nacional, onde com isso foi a base fundamental para o efetivo da Gestão Democrática.

Na Lei n. 9.394/96 (Art. 12, inciso VI), mostra nas entrelinhas que as instituições de ensino deve “unir-se com as famílias e comunidade, criando desta forma, processos de agregação da sociedade com a escola” também na Lei n. 9.394/96 (Art. 13, inciso VI), que os docentes devem “cooperar com as atividades de vínculos com a escola como também comunidades e família”.

Também tem-se estabelecido que as instituições escolares devem desenvolver suas propostas pedagógicas que está incluso no Art.12, e também comenta sobre a progressividade das liberdades pedagógica, administrativa e financeira das escolas. E desta forma são essenciais documentos para orientação aos diretores que são hoje os principais líderes do processo da democratização da escola.

Conforme o Plano Nacional de Educação na sua Lei n. 13.995/2014 que possui sua vigência até o ano de 2024, é disposto na suas linhas textuais que sua articulação com a concretização da política nacional de educação, deverá constar na sua fundamentação diária de rotinas o rompimento das práticas tradicionais de abuso autoritário da forma de gerir as escolas públicas. Com isso entende-se que a forma de atuar e de fazer um controle mais efetivo são elementos essenciais para a Gestão Democrática.

Contudo, embasado pelas pesquisas da área de educação realizadas por autores como Souza e Faria (2004); Bordignon e Gracindo (2004) e Oliveira (2003) que dizem que a Gestão Democrática diante a sua legislação tem encontrado reações negativas e com isso, não possui seu reconhecimento de forma efetiva com a prática social.

O Diagnóstico da Situação Educacional no Brasil realizado pelo Instituto Airton Sena (2017) apontaram nos seus dados há existência de um percentual elevado de 65% das redes de ensino públicos no Brasil estão bem abaixo nos indicadores da gestão democrática elaborado pelo MEC. Assim entende-se que as práticas a serem adotadas pela gestão democrática para a educação brasileira está muito longe da sua realidade conforme tratam nas leis.

Assim, esta pesquisa buscou intercalar as questões sobre as políticas locais de gestão, utilizando a realidade a forma real comprovada pelos os sujeitos selecionados pela entrevista, onde foram comprovadas algumas das experiências observadas sendo executadas de forma isolada de se fazer gestão democrática. Também foram considerados as dificuldades e a resistências encontradas.

Deste modo o momento é oportuno para que haja um debate científico com maior ênfase no assunto, pois os dados mostram que ainda é necessário haver um maior envolvimento da classe científica sobre o assunto, pois ainda estamos muito lentos para eliminar o problema, significando que estamos diante de um problema sem solução. Assim entende-se que a construção tem avançado, mas sua história permanece ultrapassadas em suas contradições, e deste modo há uma grande necessidade de fazer retomadas e criar novos questionamentos.

Diante aos termos mencionados como fatos do problema, o pesquisador considera através de toda contextualização sua pertinência em desenvolver a pesquisa. Pois os discursos oficiais continuam a proclamação da Gestão Democrática voltada na sinergia do colegiado nas escolas com objetivo de reduzir a hierarquia e elevar uma maior participação da comunidade com as tomadas de decisões frente a gestão escolar.

Frente a essas afirmações questiona-se os seguintes pontos referente a Santo Antônio do Lopes, município localizado no médio Mearim no Maranhão: Quais as práticas da gestão democrática tem-se desenvolvidas nas escolas públicas do ensino fundamental do município, com os desafios proposto pelas políticas educacionais federais? Até que ponto a gestão democrática tem favorecido para a ampliação e o fortalecimento da participação coletiva nas escolas do município?

Quais avanços e contradições assumidos pela gestão democrática das escolas públicas do município diante aos documentos oficiais? Quais os desafios e perspectivas dos gestores escolares para que a gestão democrática seja uma realidade de fato no município?

Deste modo, observa-se a existência de, mas de duas décadas de validade da LDB, e muitos gestores escolares tem buscado a construir a democracia de forma constante e incansável e estão descobrindo que essa responsabilidade não é tão fácil de montar, pois depara-se com pessoas conservadoras e também com as estruturas dos sistemas educacionais que não evoluíram, suas adequações não foi suficientes impossibilitando às mudanças e as inovações importantes que consolidaria uma educação voltada à qualidade.

Diante disso, percebe-se que os gestores buscam dentro de sua forma pessoal de gerir a escola, conciliando o que é o ideal da gestão democrática com o desenvolvimento de um conteúdo programático de forma compatível com este fim. Com isso, criando meios para efetivar a democracia de forma lenta e imprevisível e assim tornando-se um grande desafio para educação em toda região brasileira.

a.c Estrutura do Trabalho

Com isso, o trabalho foi estruturado em capítulos para melhor visualização dos fatos levantados e comentários de autores. sendo assim, no capítulo 01(hum) capítulo 1. Contexto histórico da educação brasileira - apresenta uma breve abordagem da história da educação brasileira, onde buscou-se definir em fases. Também foi realizado um breve histórico da administração empresarial com a administração escolar e por fim, fazer um contexto do caráter democrático com a gestão escolar.

No Capítulo 2. - Gestão democrática participação coletiva, este capítulo apresenta uma análise dos principais autores que contribuíam com as reflexões sobre a gestão democrática, essa, moldada para a participação coletiva e colaborativa aos sujeitos formadores da educação escolar pública. também estará sendo abordado as questões referentes ao gestor, este, citado pelos autores como o maior responsável para uma efetiva promoção da escola para a implementação da gestão democrática. e por fim estaremos discutindo pontos sobre a dimensões da gestão escolar e a dimensão democrática e participativa.

Ja no Capítulo 3. - A legislação com a democracia nas escolas públicas, que trata das questões voltada para a legislação das reformas educacionais e a gestão escolar democrática nas escolas, também é mostrado como foram constituídas as políticas educacionais na país e apresentado a trajetória de sua implementação articulada com a integração dos sistemas de ensino que promoviam a gestão democrática com o desenvolvimento social, que foi regimentado de articulada no brasil. também apresentaremos uma abordagem da gestão democrática nas escolas públicas maranhenses.

Assim, no capítulo 4.- Metodologia da investigação, apresenta a trajetória metodológica construída em todo o processo de formação e desenvolvimento da pesquisa. no seu conteúdo, demonstramos o delineamento metodológico, com os procedimentos de coleta de dados e os procedimentos utilizados para o tratamento e a análise dos dados coletados, também buscou-se fazer um resumo sobre a ética na pesquisa acadêmica, demonstrando que está dissertação seguiu os padrões eticamente estabelecidos e por final foi apresentando, como os dados foram copilados através dos conceitos estatísticos.

O capítulo 5.- Apresentação dos resultados e discursões, apresenta os dados codificados em planilhas dos sujeitos selecionados das escolas de Santo Antonio do Lopes, sendo a unidade integrada Rui barbosa; UI Gonçalves Dias; UE Humberto de Campos; UI João Lisboa e Coração de Jesus. Deste modo, foi apresentados dados e fatos construídos na interpretação dos questionários e entrevistas, com os comentários discursivos fundamentados com autores apresentados durante toda a fase de fudamentação teórica do trabalho.

E por final o capítulo 6. – Conclusão e Linha futura de investigação, esta seção tráz a abordagem da gestão democrática com uma análise crítica do trabalho apresentado, fazendo a construção de propostas, para novas linhas de investigação futura, que podem ser desenvolvidas, através de novos estudos ligados às questões democráticas participativas nas escolas. com isso, levantados novas contribuições para área acadêmica e pública, pois as fundamentais não discutidas neste trabalho, podem passar despercebidas nas rotinas realizadas pelas instituição em determinada atividade realizada.

PARTE I
REVISÃO DA LITERATURA

CAPÍTULO 1.

CONTEXTO HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

Este capítulo apresenta uma breve abordagem da história da educação brasileira, onde será definida em fases. Também, constará um breve histórico da administração empresarial com a administração escolar e por fim fazer um contexto do caráter democrático com a gestão escolar.

1.1 Breve abordagem histórica da educação brasileira

Para fazer-mos a compreensão do contexto da gestão escolar é necessário entender toda a sua trajetória que desenvolveu-se pelos Estados e Municípios e principalmente na região do Maranhão, onde o estudo está envolvido. Desde modo será abordado inicialmente a história da educação brasileira, e assim conhecer os problemas levantados onde culminou todo o desenvolvimento desta investigação.

Conforme Gadotti (2001) a história da educação brasileira está apresentada pelas seguintes fases:

a) do descobrimento até 1930, b) dos anos 1930 a 1964 e c) o período pós-64, fase que perdurou até 1985, quando começa uma nova fase que chega até a atualidade e revela alguns problemas de desempenho do setor educacional do país em conformidade com o que nos aponta. (Gadotti, 2001, p. 27).

Desde modo, segundo Cury (2006), a história da educação na primeira fase, foi constituída por movimentos em prol da educação que buscavam mas melhorias para todos os níveis de escolaridade, no entanto era fato para a política dominante, que sua importancia estava condicionada nos níveis mas baixos do planejamento do governo, sendo assim apenas um recurso para a classe economicamente abastada.

Ja durante a segunda fase desta evolução da política educacional de educação brasileira, foi marcada pelos constantes conflitos gerados pelo ensino público e privado, onde houve o surgimento da escola nova, tendo influências direta das idéias liberais da educação e deste modo, indo ao oposto a educação tradicional da época, Diante desse fato, mostra qua a trajetória foi cheia de desafios.

A Constituição Federal homologada em 1988, conforme Gadotti (2001, p. 28) “a educação como um direito de todos, como um dever do Estado e da família, visando ao pleno

desenvolvimento da pessoa, ao seu preparo para o exercício da cidadania e a qualificação para o trabalho”.

Após este período, a Constituição de 88, chamada de cidadã, propôs através da sua carteira de portfólios de projetos e programas que tinham o intuito de reduzir os problemas da educação nacional, não teve muito êxito e seus avanços foram modestos, assim alguns programas foram destaques comentado por Gadotti (2001),

Programa Nacional de Alfabetização e Cidadania (PNAC) nos anos 90, o Plano Nacional de Educação para todos, do Ministério da Educação em 199, aprovação da nova LDB nº 9.394/96 que complementa os princípios da Constituição de 1988, através da criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de valorização do magistério (FUNDEF), sendo depois substituído pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB). (Gadotti, 2001, p. 28).

1.2 Administração Geral: Breve Histórico e Definição

A administração sempre foi dotada de um grau maior em sua relevância para as organizações e deste modo a escola está inserida nesse contexto. Na sociedade antes de existir a terminação da administração, o ato de administrar já era fato, bem nos primórdios da sociedade primitivas. Assim conforme Martins (1999), administração, tem seu nascimento diante aos problemas dos interesses em comum das organizações. E deste modo, através das organizações sociais, que houveram o acompanhamento do desenvolvimento com a complexidade da sociedade humana diante do tempo, com surgimento de propostas contendo melhores métodos administrativos.

Com isso vários gurus da administração afirmaram que a diversidade institucional é apresentada pela sociedade através das realizações de tarefas importantes e assim Paro (2006) completa na seu comentário, que:

Em virtude da complexidade das tarefas, da escassez dos recursos disponíveis, da multiplicidade de objetivos a serem perseguidos e do grande número de trabalhadores envolvidos, assumem-se a absoluta necessidade de que esses trabalhadores tenham suas ações coordenadas e controladas por pessoas ou órgãos com funções chamadas administrativas. (Paro, 2006, p. 17).

Assim, de acordo com o mesmo autor, administração é constituída de teorias que integram-se com a sociedade capitalista, e diante dela encontra-se um ambiente favorável para objeto de estudo.

A administração deste modo, entende-se que é um processo capitalista, onde originou-se através dos estudos abstraídos das determinantes do capitalismo. Deste modo, a partir desta

visão a administração começa ter um sentido mais amplo, e suas histórias é determinada pelas relações com a economia, com a política e questões sociais.

Afirmado pelo autor José do Prado Martins (1999) que a administração tem-se a sua criação através dos contextos das políticas econômicas e sociais influenciadas pela relação à sociedade capitalista.

Assim Paro (2006) confirma essa teoria, onde, segundo o autor, a administração foi toda constituída através das evoluções da história, e assim, adicionada na sua composição, contradições e influências sociais afirmado pelos interesses da política, criando um jogo com a sociedade. Por isso, para fazer o entedimento da natureza da administração será necessário um exame independente de sua estrutura social.

Entende-se que a administração teve seu surgimento através das necessidades humanas em buscar a solução de seus problemas. Com isso, é considerada exclusivamente humana sua atividade, visto pela sua natureza extremamente racional, e pronta para cumprir os objetivos estabelecidos.

Para Martins (1999), a palavra administração já conota um significado voltado para o ato de planejar, de organizar, de dirigir e controlar os diversos recursos, distribuídos pelos recursos humanos, materiais, econômicos e financeiros e os informais, todos com vistas nas realizações de um objetivo comum.

Assim entende-se, através de Paro (2006) e Martins (1999), que o conceito de administração está fundamentada e é considerado uma atividade de exclusividade humana, pois está, ligada ao processo racional. E deste modo, na administração, conforme Luck (2006) comenta que é:

[...] um processo racional, linear e fragmentado de organização e de influência estabelecida de cima para baixo e de fora para dentro das unidades de ação, bem como do emprego de pessoas e de recursos, de forma mecanicista e utilitarista, para que os objetivos institucionais sejam realizados. (Lück, 2006, pp. 57-58).

No entanto, pode-se pensar atualmente sobre o conceito de administração de forma diferente, onde está muito além das questões burocráticas ou tecnicistas, e diante dessa nova filosofia de pensamento está envolvido os conceitos de gestão que são apresentados por vários autores.

1.3 Da administração escolar à gestão escolar

Entende-se que fazer administração é um ato de necessidade para uma empresa, quanto na escola, é considerada por muitos autores, uma instituição que deve ser administrada

de forma em gerar resultados também, porém possui suas especificidades bem diferentes de uma organização empresarial e assim Paro (2006) coloca que:

Embora propugnando pela aplicação da administração de empresas na escola, a maioria dos Teóricos da Administração Escolar não vêem uma identidade absoluta entre empresa e escola, identificando, nesta, características específicas que precisam ser levadas na devida conta. Primeiramente, consideram a peculiaridade dos objetivos da organização escolar. À diferença das empresas em geral, que visam à produção de um bem material tangível ou de um serviço determinado, imediatamente identificáveis e facilmente avaliáveis, a escola visa a fins de difícil identificação e mensuração, quer devido seu caráter, de certa forma, abstrato, quer em razão do envolvimento inevitável de juízos de valor em sua avaliação (Paro, 2006, p. 17).

Assim, percebe-se que a administração escolar possui suas diferenças para uma administração empresarial, está ligada a natureza capitalista e com fins lucrativos, já a escola com suas especificidades diferentes sua administração é levada para outro patamar, onde seu objetivo conforme Paro (2006) é a realização da sociedade em conhecimento.

E deste modo, a transformação da escola só terá sua contribuição no momento que haja a reversão contra os interesses da conservação social, com intuito de contribuir para a cultura da classe trabalhista.

Com isso, administração escolar está comprometida através da transformação social e deverá buscar os meios que possam atingir todos os interesses dos menos favorecidos. Entretanto, cabe a escola uma atenção maior para as questões explícitas dos objetivos e assim, criar um maior entendimento dos reais interesses.

Para Paro (2006) a escola com sua administração, tem levado uma afinidade de natureza própria, entendendo seus objetivos e princípios diante de sua realidade. Com isso, administração escolar que pretende desenvolver as questões de racionalização do trabalho pedagógico, deve iniciar seu processo de gestão, buscando entender a sua própria realidade avaliar suas especificidades em todo o processo educativo.

Portanto, é necessários avaliar que além da administração escolar, possui hoje, a existência do conceito de gestão, onde tem-se o entendimento que está muito além dos conceitos da administração e assim Kuhn apud Lück, (1982) comenta que:

[...] a gestão aparece, pois, como superação das limitações do conceito de administração, [...] como resultado de uma mudança de paradigma, isto é, de visão de mundo e óptica com que se percebe e reage em relação à realidade (Kuhn apud Lück, 1982, p. 34).

Conforme a autora, o conceito de gestão está focado para uma concepção que vai além da administração. E deste modo, pode-se destacar que a diferença entre a administração e a gestão, está ligada na forma mais ampla, pois a gestão está inserida no meio, e assim ultrapassa os limites de percepção no ato de administrar. Luck (2006) comenta que:

A gestão pressupõe uma superação limitada, fragmentada com uma visão ampla e coletiva, sob uma óptica de uma interatividade e um trabalho em conjunto das organizações, partindo de ações articuladas. Porém, [...] “o entendimento de gestão como concepção paradigmática não se encontra devidamente evidenciado e entendido, torna-se necessário apontar e esclarecer questões básicas dessa concepção”. (Lück, 2006, p. 33).

Entende-se que através dessa nova perspectiva de paradigmas de mudança entre o ponto de vista da administração com a gestão, vem transformando o modo como as organizações e consequentemente as escolas devem administrar seus recursos. E deste modo, essa mudança tem intuito de mobilizar, organizar e fazer uma articulação de maior envolvimento humano, com o trabalho coletivo. Assim pode-se comentar da importância e Luck (2006) diz que:

[...] com a denominação de gestão, o que se preconiza é uma nova óptica de organização e de direção de instituições, tendo em mente a sua transformação de atuação, de pessoas e de instituições de forma interativa e recíproca, a partir de uma perspectiva aberta, democrática e sistêmica. (Lück, 2006, p.109).

Com isso, percebe-se que essa mudança que levou o modelo de administração adotado por vários anos e depois para o de gestão, significa que não foi uma simples substituição do termo da palavra, mas sim, um novo entendimento, uma nova filosofia voltada para as pessoas e deste modo, moldada para as organizações organizacionais.

Vale ressaltar nesse momento, que o termo gestão, não se poder traduzir somente ao trabalho coletivo das instituições escolares, está voltado para atender a todas organizações. Levando a surgir um novo termo com visão ligada a educação, que ficou conhecido como a Gestão Educacional, que possui sua abrangência votada para todas as organizações educacionais específicas. E assim Luck (2006) comenta que:

[...] a expressão “gestão educacional”, comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes em âmbito macro, deve ser empregada, por conseguinte, para representar não apenas novas ideias, mas sim ideias referentes a uma ordem diferenciada de relações constituindo, dessa forma, um novo paradigma, caracterizado por maior aproximação e horizontalização na tomada de decisões entre diferentes segmentos do

conjunto e aproximação entre planejamento e ação, entre teoria e prática, entre atores e usuários. (Lück, 2006, p. 52).

Deste modo, para o entendimento maior a gestão educacional torna-se uma área de visão macro, onde sua finalidade é estabelecer diretrizes que possam sustentar e diminuir os sistemas de gestão interno e externo nas escolas, com isso, ele é fundamental para a sustentabilidade dos trabalhos coletivos, visando uma qualidade maior do ensino.

Assim, pode-se afirmar que a gestão educacional, propõem diretrizes que estão situadas para o nível macro da educação, ligado aos sistemas de ensino dos Municípios, Estados e a Federação Nacional. Deste modo, o processo de direção está voltado no gerencimento interno das escolas, através da subdivisão que foi chamada de gestão escolar.

A gestão escolar com seu novo termo, foi muito difundida na década de 90, ocorrendo no Brasil na época, a chamada reforma básica, que culminou com a crise do sistema educacional brasileiro, onde Ferreira (1988) comenta que:

[...] a relação entre o Estado e as políticas públicas nos anos 90 tem sofrido novos contornos, decorrentes, dentre outros, de alterações substantivas nos padrões de intervenção estatal que resultam na emergência de novos mecanismos e formas de gestão, redirecionando as políticas públicas e, particularmente, as educacionais. A análise das políticas educacionais neste contexto, nos remetem à busca da compreensão das prioridades e compromisso que as delineiam, retratando, desse modo, interesses e funções alocadas a essas políticas no bojo dos novos padrões de intervenção estatal. (Ferreira, 1998, p. 77).

Através do MEC – Ministério da Educação, foram instituídos várias determinações para as escolas com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino. E dentre as mais relevantes é a inclusão da nova visão filosófica da gestão, contradizendo toda a concepção da gestão da época. Isto é, a desburocratização com a modernização nos sistemas de ensino direcionados as escolas. E para isso acontecer, é necessário um maior envolvimento e participação coletiva de todos os envolvidos via direta ou indiretamente.

Diante desse fato, tornou-se uma condição importante criar uma nova reforma para administração do Estado, este com visão centralizadora que culminou com a visão do neoliberalismo. Com isso surge a “descentralização” termo não conhecido nas escolas. Cabe ressaltar que essa terminologia empregada para área educacional, permitiu que as escolas pudessem ser ativadas pela tomada de decisões de suas ações. E assim conforme Bacelar (1997) a visão que o Estado possui da descentralização é omissão de suas funções na gestão educacional.

Na implantação destas propostas para a educação, entende-se que foram implantados programas que buscassem o auxílio as escolas, com intuito de auxilia-las, para atingir os objetivos estratégicos traçado pelas políticas educacionais. Diante disso, suas implantações foram na busca de fazer a redução dos custos, tornando os trabalhos pedagógicos mais eficientes. Com isso, faz a escola buscar a gerir seus próprios recursos diante suas necessidades e realidade de forma autônoma.

Conforme Souza (2001) a descentralização dos recursos não verdadeiramente proporcionou autonomia as questões das escolas como muitos esperavam, e também sua democratização não foi efetiva de fato.

A descentralização conforme Souza (2001) levou as reformas educacionais aprovadas pelo sistema político onde a autonomia das escolas estavam previstas e assim foram eliminadas, levando para o nível de execução. Tendo com isso, um significado gerencial voltado para a interfuncionalidade, onde Sousa (2001, p. 48) diz que: “aquele que olha para frente e direciona as melhorias não deve ser descentralizado”, com isso, a escola foi excluída de forma a eliminar todas as possibilidades de “determinar a direção em que o navio vai navegar”, deste modo, tudo indica que a gestão está voltada apenas para as tarefas secundárias da escola.

Com isso, a reforma levou ao enfraquecimento da antiga concepção de administração autoritária e também individualista, que era construída pela imagem do diretor escolar, essa visão dava ao mesmo, como sendo pessoas dona da escola e o Estado como o gestor dos recursos financeiros para administração escolar. Desta forma, a gestão escolar com o novo entendimento, surge, com a necessidade de fazer a participação coletiva na administração da escola, tornando-a democrática.

Diante disso Luck (2006) comenta que a gestão, de certo modo, reconheceu que o envolvimento de todos era um fator importante para a tomada de decisão, orientação com uma maior organização para a realização do planejamento educacional. Sendo que deveria está interligada com os vários sistemas de ensino e não somente à escola. Assim, a gestão deveria fazer parte da democratização, pois todos estão envolvidos diretamente nas decisões, acordado pelo planejamento participativo da escola.

Para isso, entende-se que a gestão escolar está em raizada pela fragmentação da administração, com isso surgindo através da necessidade da escola em desenvolver propostas que solidifican uma maior participação de todos os envolvidos, seja com os pais, alunos, professores e funcionários para uma educação pedagógica efetiva. Diante desse contexto,

surge a nova estrutura administrativa, estreitamente envolvida com os princípios da democracia e com isso, chamada de Gestão Democrática da Escola.

A gestão escolar, já com seu termo firmado pela sociedade, onde o seu entendimento foi visado como um processo criado para o trabalho coletivo com uma maior interação de todos nas questões da escola. Deste modo, a gestão é marcada pelos seus processos de envolvimento coletivo, onde a gestão democrática só existe se houver a participação de toda a comunidade escolar.

1.4 O caráter democrático da educação escolar

Diante, do ambiente que tem-se mostrado pelas escolas brasileiras, percebe-se que as mesmas necessitam de profundas mudanças e não apenas o reconhecimento afirmados pelas leis da educação vigente. É necessário uma tomada firme de decisões, quanto ao modelo de gestão a implementar pelas escolas, pois é necessário uma maior reflexão e coerência do modelo adotado e suas práticas exercidas, que atualmente deixam muito a desejar, e deste modo, afirma Silva (2013) que:

Através dos tempos, a instituição educacional vem se organizando cada vez mais e melhor buscando uma prática gestora democrática e participativa. No que diz respeito à gestão democrática, ainda há muito que buscar para exercê-la de fato, visto que o discurso democrático é um, porém a prática ainda continua autoritária, embora inconsciente. (Silva, 2013, pp. 79-80).

Porém, ao praticar o modelo de gestão democrática, sempre vai está de certo modo, condicionado ao poder central, e com isso, instituídos pela política federal, Etende-se que através de um processo dialético, será possível reorientar com as diretrizes do governo, transformações que seja educativa e sociais. Deste modo Freitag (1979) comenta que:

A política educacional não é senão um caso particular das políticas sociais; ela assume, portanto, todas as características da política social global: dirige-se a populações que abrangem todas as classes sociais e não somente aos carentes, é um instrumento político-econômico que visa disciplinar, ideologizar, instrumentar e profissionalizar a futura força de trabalho, voltando-se essencialmente para populações ainda não absorvidas pelo mercado de trabalho. (Freitag, 1979, p. 32).

No entendimento de Barroso (1998, p. 16) comenta que há uma necessidade de fazer entender os conceitos “da gestão democrática escolar começando pelo termo ‘gestão’, que significa o ato de gerir, gerenciar, administrar, enquanto que por ‘democrática’ entendemos aquilo que está enquadrado à democracia”.

Desta forma, a definição da gestão democrática está ligada há finalidade da distribuição igual do poder, deste modo é fundamental que haja uma participação coletiva na sua gestão. Com isso, conforme Gadotti (1999), Paro (2000) e Gandin (2005) as escolas que exercem a função do ensino público gratuito, devem desenvolver a gestão democrática com o propósito de buscar a resolução dos problemas que envolvem o ensino público, com intuito de melhorar a qualidade da educação dos seus alunos.

1.5 A gestão democrática na Constituição Brasileira de 1988

Conforme Rénno (1998) e Almond (1988) a cultura política possui um conceito multidisciplinar. Na década de 60 esta expressão foi criada por Almond e Verba (1963), onde combinaram três visões, uma era sociologia a outra antropologia e por último a psicologia, onde estudavam os fenômenos políticos. Faziam uma trama com incorporação e análises das políticas da sociedade contemporânea, como uma abordagem para o comportamento, que estava ligado aos aspectos subjetivos das questões políticas que estavam em vistas com a elite e ao público desta sociedade. Entende-se que cultura política, está ligada com as atitudes, crenças e sentimentos que envolvem o processo político, onde as regras e pressupostos são baseados pelo comportamento dos atores.

Para Dauster (1997) e Gusmão (1997) a década de 70, foi conhecida como o tempo da Antropologia, que esteve presente nas abordagens das pesquisas de educação, e deste modo, levando para as inserções da sistematização das etnografias. Com isso, vários antropólogos da atualidade estão repassando os conceitos envolvendo a antropologia com a educação, atuando deste modo, com pesquisas das escolas de cultura americanas, estas criadas no século XIX, estudado pelo pesquisador Franz Boas que teve todas as suas análises desenvolvidas na metade do século XX, através dos estudos de Margareth Mead.

Conforme Monteiro (1991) o Brasil tornava-se como uma referência da década de 70, com as questões ligadas para a visão complementar e contemporâneas onde:

1. Conceitualmente homem e cultura entram em crise, por tradição, termos descritos pela própria antropologia, devido à junção de sociedades denominadas “tradicionais” (que foram objetos de pesquisas empíricas antropológicas). Essa crise se deve ao processo de ocidentalização, que é acentuado nessa época devido ao crescimento dos processos de globalização; 2. O crescimento do número de instituições públicas no país, desde o período de 1970, ampliando de forma gradual as matrículas no sistema público para indivíduos provenientes da classe popular. (Monteiro, 1991, p. 56).

Assim, entende-se que o processamento, que está envolvendo a questão, deve ter um maior entendimento para as adequações necessárias com a crise da democracia, que durante a época do autoritarismo e da redemocratização social no Brasil, sendo posterior a Constituição de 88. Deste modo, houve a expansão do sistema público escolar, datado nos anos 70, com a implementação da Lei da LDB 5.592/71 que na época foi muito conservadora e restrita, onde inseriu filhos de trabalhadores para uma educação com modelo militar, com disciplina, isto é, homogeneizadora. Nesse modelo criado, a inserção dos novos alunos com diferenças existentes, era silenciada pelos projetos pedagógicos militares, com intuito de transformar a classe discente em meros operários moldados pela disciplina, véis a visão técnica evidenciada pela Lei nº 7.044/1974.

Conforme Doimo (1995) os estudantes que estavam matriculados na educação pública, muitos conseguiram sobreviver ao modelo militar, utilizando suas exteriorizações para as ações distintas, onde professores aconselhavam, com uma visão de liberalismo, utilizando uma pedagogia crítica nas salas de aulas. Também foram influenciados pelos movimentos sociais contestatórios que pregavam contra a política opressora da década de 70.

Com isso, entende-se que depois da Constituição de 88 e também após a Lei da LDB 9.394/1996, foi realizada uma reformulação de forma efetiva de toda a estrutura educacional no país, onde acataram nos seus textos, as diferenças solicitadas pelos movimentos. E deste modo, pessoas que estavam envolvidas nos processos de ruas, onde lutavam por, mas respeitos, impondo para academia a formação através da democracia, esses foram os formadores pelo modelo atual.

Para Lopes (2009) viajando através do passado, mostra-se a existência de vários indivíduos que começam a fazer dos centros urbanos o seu lar, elevando as reivindicações populares, na busca de mais acessibilidade, uma melhoria nos bens e serviços da sociedade, visando à modernidade, e assim, incluindo de vez, as escolas democráticas com os padrões culturais e contemporâneos. A cultura escolar começou a diversificar a sua classe, através dos migrantes, negros, trabalhadores, mulheres, homossexuais, pobres até índios, todos os indivíduos com suas particularidades, estes configuraram o universo concreto e de forma diferente que até hoje está instituída pelo sistema educacional brasileiro. Para essa questão, entende-se que este universo em expansão progressiva, reordenou as instituições do sistema escolar público, como também o particular. Fazendo com isso, uma mistura das variedades de cultura inseridas nas escolas e conseqüentemente criando raízes da politização.

Em Brasil (1988) comenta que durante o contexto das turbulências passado pela história da educação, com as questões da cultura política na prática da educação, o período

que marca essa atualidade está voltado para as alterações nos modos de sua organização, na produção e diretamente no aprendizado. Deste modo, a Constituição de 88, traz consigo textos que comenta sobre a educação, onde afirma que é um direito para todos independentes de qualquer motivo, deste a visão o sexo, a raça, a cor, a religião, o gênero e a classe etc. Com isso, entende-se que para realizar esse direito, a sociedade necessitava de se organizar para que as modificações fossem inseridas no sistema de educação, tonando-se a gestão democrática introduzida na escola, uma peça fundamental para o processo de inclusão.

Diante a esse fato, a escola passa a ser um ambiente essencial para as relações humanas e é importante que os esforços em conjunto possam buscar a efetividade dos objetivos educacionais. Endende-se, que a educação escolar não pode ser separada por interesses e questões sociais que ainda estão presentes de uma determinada situação histórica.

Também, pode-se considerar que na organização escolar, as questões democráticas, estão ligadas com a imagem do diretor, está alicerçada para a visão de um gestor, com uma articulação eficiente com o ambiente. Por isso, deve-se criar relacionamentos de diálogos com a comunidade escolar com uma postura horizontal com todos os profissionais da escola. É bem verdade, devido a situações de precariedade e somado com as más condições de trabalhos impostas pelo governo e também pela formação inicial ausente, tornando para os gestores no seu dia a dia uma batalha sem final.

Embora, o gestor no seu dia a dia tem que atuar nas questões administrativas da escola, sua atuação estará vinculada nas articulações dos diversos segmentos que a comunidade escolar está inserida. Com isso, seu cotidiano estará sempre com a necessidade de atuar com os outros, pois é impossível realizar trabalhos onde a dimensão escolar tem uma magnitude elevada. Desta forma para desenvolver a gestão escolar de forma positiva o gestor deve interagir de forma geral e igual com todos.

Deste modo, para pensar de forma lógica e dinâmica nas instituições escolares, é necessário fazer uma retrospectivas nos processos de decisão, das deliberações, das condições de trabalho, dos objetivos e das prioridades, da autonomia e com tudo da identidade escolar, este é o papel fundamental do gestor escolar, que deve com suas estratégias implementar os processos coletivos de decisão.

Assim, entende-se que a gestão democrática é efetivada através dos processos da organização, baseados na gestão dinâmica, favorecendo diretamente as questões coletivas e participativas nas decisões. Com isso, pode-se afirmar que a participação é uma bandeira fundamental a ser implementada pelos diversos atores que a cada momento fazem a construção da vida escolar.

Conforme Brasil (2007) a premissa principal da democracia na gestão escolar é ofertar mais oportunidades para o aprendizado com novas experiências para a área de Educação, levando em conta, as necessidades individuais dos alunos, com isso, criando um ambiente próprio para que haja superações e desafios, individuais e coletivos.

A educação escolar no Brasil é regida na sua legibilidade através da Constituição Federal de 88. Deste modo, essa é a lei que está sendo regida pelo o Estado Democrático, estão contidos na sua redação, pontos fundamentais que garantem o acesso a todos os brasileiros a educação básica.

Deste modo, entende-se que o texto da Constituição garante a educação escolar formal, como também a não formal, sendo dever da igreja, da família e de toda a sociedade civil, onde é obrigatória a realização dos princípios que embasam o ensino e aprendizagem escolar, diante as ofertas gratuitas nas redes públicas a todos os sujeitos com a idade escolar, determinada pela Lei. Sendo adultos assegurados em direitos pelo ensino da EJA, esses que não conseguiram frequentar a escola de forma normal.

Para Jamil Cury (2002) a gestão escolar:

“possui uma dimensão e um modo de atuação através dos seus agentes escolares que são os gestores escolares, seus professores e demais auxiliares da educação escolarizada com vista a promover a organização, a estrutura, o planejamento, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o crescimento e avanço das escolas”. (Cury, 2002, p. 65).

Baseado nessa reflexão, é possível considerar que a origem da etimologia da palavra gestão, vem ganhando uma unificação nacional e enriquecendo o termo da “Gestão Escolar”, confirmando as palavras citadas por Cury (2002, p. 165) sobre o significado do termo, gestão escolar “(...) é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é em si mesma democrática já que se concretiza pela comunicação, pelo desenvolvimento coletivo e pelo diálogo”, esta relacionada como uma ação atuante realizado pelos agentes da educação, diante a gestão escolar, pois são os que dão a validade nos processos durante o desenvolvimento da escola.

Cury (2001) comenta sobre os termos que provém da palavra gestão, onde no latim o verbo que dizer: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Tratando deste modo, com uma implicação para a subordinação de um sujeito perante o outro, como é apresentado pela palavra “gestativo” que possui se significado de “gestação” assim, entende-se é o que traz em si, algo novo.

Para Jamil Cury (2002) a palavra gestão em sua etimologia tem o significado de conservação e manutenção estruturais de forma autoritárias, muito comum nas relações empresariais, mas se tratando de escola, percebe-se que o ambiente é vivenciado por diversas formas de relacionamento humano, onde o consenso e dissensos são bem comuns nas relações dos grupos que a compõem.

Através dos parâmetros que direcionam a gestão democrática da escola, tem-se observado atualmente a imagem do diretor como um agente tecnocrático, isto é, assumindo o lugar de comando e subordinado, configurando a figura do gestor-lider.

Deste modo, vale ressaltar que o termo gestão, não esta somente ligada ao diretor da escola, mas sim voltado também ao professor, pois o mesmo deve fazer uso dos processos em sala de aula, com intenção de diminuir os problemas relacionados com o convívio coletivo. Assim Perrenoud (2000, p. 37) sociólogo, destaca que: “as particularidades da sala de aula fazem com que o professor enfrente uma série de problemas sobre como atuar e precisa manter o equilíbrio entre fazer o planejado e não reprimir o aluno”.

Esta questão que envolve a descentralização do poder da gestão, tem feito uma diferença de atuação da pirâmide, onde o comando é realizado através do conjunto dos sujeitos, que se relacionam de forma criativa e organizado, tendo papeis e funções bem definidas utilizando-se da democracia. Deste modo, temos que descentralização, desburocratização com a hierarquia de um comando único, mas ainda se pode encontrar na forma da administração escolar.

Para Gomes (1994) a boa gestão está na riqueza da promoção em trabalho em equipe, onde são construídos através da confiança, do respeito mútuo, na cooperação e comunicação direta. Deste modo, para que a gestão escolar possa atuar de forma harmônica, deve-se buscar a unidade da diversidade encontrada dentro da escola, essa é questão levantada pelo escritor Paulo Freire, quando fala no livro da Pedagogia do Oprimido (1983), apontando para a opressão, da classe trabalhadora com a burguesia existente. Assim, também destaca sobre a gestão escolar realizada de forma centralizadora, que leva a escola, a gerar conflitos e assim deixando-a sem alma e sem motivação.

Levando deste modo, ao surgimento do gestor participativo após a implantação LDB 9394/96 e deste então, há início ao grande desafio para todos os gestores da educação básica.

Assim, conforme a Constituição de 88, no art.206 consta em determinação, que a gestão escolar seja realizada de forma participativa, envolvendo todos os sujeitos que nela faz-se presente, onde devem estabelecer estratégias com métodos e políticas de inclusão,

garantindo de fato, uma gestão democrática que possa contribuir verdadeiramente para uma educação, que seja forma e informal.

Assim conforme o Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; V - Valorização dos profissionais do ensino, garantidos, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos; VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII - garantia de padrão de qualidade. (Brasil, 1988, p. 45).

Na educação formal, deve-se garantir de forma absoluta o cumprimento dos princípios que a retratam, onde deve haver a igualdade para o acesso e sua permanência a todos os sujeitos com idade mínima exigida para o acesso à escola, tal princípio está referendado no slogan do projeto de governo “escola para todos”, entende-se então, essa deve ser a prioridade que oferece o Estado, com as escolas de educação básica espalhadas em todo o território brasileiro, com todos os níveis necessários para afetar a educação de todos os cidadãos. Deste modo essas escolas, deverão estar preparadas para receber alunos e suas famílias, atendendo a especificidade da gestão escola democrática, conforme estabelecida pela nossa Constituição Federal.

Assim, entende-se que CF de 88, fundamentava a gestão democrática de forma explícita, depois foi colocado em prática pela LDB 9.394/96, ganhando corpo com a Lei 13.005/2017 que aprovou o Plano de Educação do Brasil – PNE, deste modo, através destas ações normativas federais estão claros a efetiva participação da comunidade escolar e seus conselhos nas decisões da escola.

Dentro desse contexto cabe à legislação nacional, se fazer cumprir e aos municípios a responsabilidade de construir estrutura necessária para ofertar a educação infantil e o ensino fundamental e para os Estados o ensino médio. Como é fato no Brasil, que, mas da metade dos municípios precisam do apoio financeiro dos Estados e da União, as dificuldades continuam a prevalecer para fazer a realidade do compromisso social seja de fato verdadeiro.

A chamada Constituição Cidadã de 88 é fundamentada com a LDB 9394/96, definida pelo seu art.3º que retrata que “o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos

sistemas”, desde essa concepção vários documentos federais como decretos, resoluções, pareceres etc. foram sendo montados na busca do fortalecimento e da normatização da gestão democrática no ensino básico, onde deveria acima de tudo criar oportunidades para uma efetiva participação, flexibilidade e maior qualidade ao sistema educativo.

E conforme a Declaração de Brasília (1988) que coloca que a gestão democrática é construída em parceria com todos os envolvidos da escola os quais:

“devem estar uníssomos com vista a uma educação escolar de qualidade, este dever não se tipifica como sendo somente um dever de Estado, mais de todos os cidadãos para a promoção da democratização das relações que envolvem o ambiente educativo e seu funcionamento efetivo, com a participação de todos os dirigentes sejam eles os gestores, professores, pais e funcionários, e a tomada de decisões será de todos os envolvidos e relativos ao exercício das funções de cada um correlacionado as finalidades da escola, exigindo a participação de todos, os quais devem estar uníssomos em vontade e fazeres com vista a uma educação escolar de qualidade, não sendo só um dever de estado, mais de todos os cidadãos para a promoção da democratização das relações que envolvem o ambiente educativo e seu funcionamento efetivo”. (Brasil, 1988, p. 7).

Entende-se, que para transformar a escola brasileira em democrática na sua gestão, deve está alicerçada por compromissos sociais a todos os envolvidos no processo educativo, com a visão ampla pela igualdade de oferta e também com a permanência dos alunos em salas de aulas. Já não é fundamental a existências de mais proposta formal vindas do governo federal, pois são constituídos de apenas paliativos que não sai do papel é preciso muito mais.

Após apresentação dos documentos normativos retratados nos contextos deste capítulo, toda a fundamentação esteve amparada através dos autores nacionais e internacionais como: Canário (2008). Paro (2002) Lück (2010) e Barroso (2012), onde pode-se fazer uma contextualização reflexiva para compreender a forma como hoje está sendo colocados os princípios da gestão democrática diante a realidade escolar no Brasil.

CAPÍTULO 2.

GESTÃO DEMOCRÁTICA DE PARTICIPAÇÃO COLETIVA

Este capítulo apresenta uma análise dos principais autores que contribuíam com as reflexões sobre a gestão democrática, essa moldada para a participação coletiva e colaborativa aos sujeitos formadores da educação escolar pública. Também aborda as questões referentes ao gestor escolar, este citado pelos autores como o maior responsável para uma efetiva promoção da escola para a implementação da Gestão Democrática. E por fim estaremos discutindo pontos sobre as dimensões da gestão escolar e a dimensão democrática e participativa.

2.1 A gestão democrática na escola: participação da comunidade escolar

Conforme Luck (2006) a escola por vários anos, foi caracterizada pela sociedade como um modelo educativo estático e muito segmentada, com a participação quase nula dos seus envolvidos indireta com a educação pedagógica. Assim, houve por muito tempo um modelo de administração escolar voltada para a centralização de um só poder, onde o diretor tinha sua atuação tutelado aos órgãos centrais, com a incumbência de zelar pelas normas, determinações e regulamentações providas pelos sistemas de ensino vigente.

Buscando o entendimento ao modelo estático e também fragmentado, Paro (2006) afirma que a escola atualmente está marcada ainda pelo autoritarismo em seu dia a dia, por falta de uma participação efetiva dos seus interessados diretos, e deste modo, não condizente com a democracia, que foi alcançada pelas transformações da sociedade brasileira.

Paro (2006) comenta sobre o diretor que detém em seu cargo a visão centralizadora e por isso, vários autores concordam com a democratização da escola. Sendo assim, é fundamental a proposta, que a escola seja organizada através dos fundamentos da democracia em sua gestão. Deste modo, será necessário um maior envolvimento de todos no processo de participação das decisões escolares.

Entende-se, que a gestão democrática é um modelo de ação colaborativa pelo qual existe o envolvimento e também a participação dos pais, alunos, professores etc. Assegurado pela LDB 9.394/96, onde em seu artigo 14, coloca que:

[...] os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I- participação dos profissionais da educação na elaboração do

projeto pedagógico da escola; II- participação da comunidade escolar local em seus conselhos escolares equivalentes. (Lei n. 9.394, 1996).

Deste modo, em conformidade com a lei, a gestão democrática é caracterizada por meio da colaboração de todos os atores envolvidos na escola. Sendo sua efetividade ocorrendo a partir em que todos seus atores participem com efetividade, diante a construção dos seus projetos pedagógicos, como também a participação de outras formas que possam envolver as duas partes, os profissionais envolvidos na educação e a sociedade.

Assim Lück (2006) comenta que o processo da democratização da gestão escolar constituída pela CF de 88 e pela LDB 9.394/96 e confirmada pelo Plano de Educação – PNE. Enfatizaram de vez, a grande importância de se fazer uma ação coletiva com vistas ao compartilhamento e a descentralização de todos os processos de decisões, levando com isso a construção das autonomias e a consciência da escola com as necessidades de se fazer uma gestão democrática em todos os níveis do ensino.

Diante disso, cabe mostrar a importância da Conferência Nacional de Educação Básica – CONAE, está com sua realização desenvolvida pelo MEC em 2008, ressaltando naquele momento a supra-importância do processo de democratização da educação que houve no Brasil, e deste modo coloca que:

[...] a democratização da gestão e a educação com qualidade social implicam a garantia do direito à educação a todos, por meio de políticas, programas e ações articulados para a melhoria dos processos de organização e gestão dos sistemas e das escolas, privilegiando a construção da qualidade social inerente ao processo educativo. (Brasil, 2008, p.14).

Assim Paro (2005) comenta que a gestão democrática deve ocorrer nas instituições educacionais e acima de tudo, nas escolas públicas, no momento que existir uma base alicerçada pela participação de todos em prol das tomadas de decisões ligadas aos seus objetivos, como também para o seu funcionamento. Deste modo, há longo caminho que deve percorrer as escolas, em busca de alcançar seus objetivos. Com isso, deve-se exigir melhores condições para o trabalho pedagógico firmados em seus planos, com a participação da comunidade pressionando os escalões superiores do governo, em busca de sua autonomia de fato e direito dos recursos financeiros para poder desempenhar, de modo transparente e eficaz o seu papel na transformação social.

Entende-se, que a escola democrática possui suas características baseadas na coletividade e autonomia de todos, perante as iniciativas de participação, utilizando a organização coletiva e o controle das prestações de contas que devem ser utilizadas de modo

transparente para toda a comunidade escolar. E deste modo, pode-se inferir com afirmação de Cardoso apud Luck (1995) comenta que:

O postulado democrático de orientação dos processos sociais da escola implica, portanto, o construir juntos, vivenciado no plano interpessoal, do respeito ao outro como sujeito, como ser humano, [...] a consideração das diferenças individuais e exercidas em nome do aprimoramento e enriquecimento do processo coletivo como um valor. (Cardoso apud Lück, 1995, p. 57).

Além disso, pode-se considerar que a gestão democrática é considerada um processo que propõe a participação coletiva dos membros da escola, mas não se limitando apenas, para as questões de tomada de decisão, então é preciso que estes sujeitos também se envolvam nas responsabilidades ligadas, as outras dimensões da gestão escolar.

Com isso, através dos comentários de Demo (1999), coloca em ressalva, para aquelas instituições que estão se contradizendo a respeito das concepções democráticas, onde afirmam que o autoritarismo é mais eficaz, pois traduz em respostas rápidas, enquanto a forma democrática é um processo lento e trabalhoso, pois a necessidade de todos opinarem se torna lenta e às vezes o bom senso não prevalece nas decisões. Deste modo para Demo (1999) a democracia tem sua importância:

Por maiores defeitos que democracia possa apresentar, ainda é expediente mais confiável de controle de poder, de rodízio no poder, de equalização de seu acesso, de redução da corrupção, de coibição de demagogias e populismo, e assim por diante. (Demo, 1999, p. 39).

Deste modo, Demo (1999) mostra que a dificuldade das organizações em apresentar questões democráticas é uma grande maratona, pois é considerada por muitos um processo de alta complicação. Assim, alguns gestores comentam, que o processo de todos opinarem para tratamento de uma decisão é lento, pois este tratamento é uma forma penosa de fazer a gestão, pois há muitas discussões de longas durações e às vezes incontroláveis, causando stress a todos os envolvidos e também muitas decepções, levando em conta no final de que a democracia não os leva a lugar nenhum.

Apesar desse fato, deve-se entender que a gestão democrática dentro das escolas, tem proporcionado para algumas, um melhor entendimento na forma de gerir, pois a decisão está voltada a coletividade, o gestor é a ferramenta de montagem e a decisão é condensada por todos os interessados, onde o princípio democrático e suas decisões são efetuados de forma coletiva.

Para isso, deve haver um melhor entendimento para o conceito de participação, e deste modo, trataremos o assunto no subitem abaixo, onde será mostrado o mesmo como um elemento essencial para a realização da democracia nas escolas.

2.1.1 Participação: um elemento essencial para democratização da escola

Comenta Demo (1999) que inicialmente a gestão democrática não é praticada sem a participação. Com isso o termo é componente importante para o tabuleiro de jogos da democratização da escola. Mas infelizmente para o autor, essa participação é apenas utópica e não acredita na sua existência de fato nas escolas. Assim, entende-se por utopia um processo negativo, isto é não se realiza, apesar de seu componente da realidade atual.

Luck (2006) comenta que a democracia junto com a participação jamais pode trabalhar separada e são considerados conceitos intrínsecos, um está ligado com o outro. E bem verdade, que essa ligação nem sempre prevalece na realidade. Pois entende-se que a democracia não se poder realizar sem o princípio da participação e deste modo ainda, observa-se nas escolas que o processo de participação tem ocorrido, mas sem o espírito democrático.

Demo (1999) fez uma análise com a democracia e a participação, afirmando que a participação acaba sendo o exercício da democracia. Assim aponta como exercício da democracia que:

[...] através dela aprendemos a eleger, a deselegar, a estabelecer rodízio de poder, a exigir prestação de contas, a desburocratizar, a forçar os mandantes a servirem à comunidade, e assim por diante. Sobretudo, aprendemos que é tarefa de extrema criatividade formar autênticos representantes da comunidade e mantê-los como tais. (Bobbio apud Demo, 1999, p. 71).

Com isso, o importante é que a participação seja de fato uma compreensão sentida por todos, como um processo dinâmico, onde a cooperação coletiva seja superada para a tomada de decisão, deste modo, caracterizando-se através do compartilhamento, sentido por todos, e assim efetivando de certa forma, através do cotidiano da gestão educacional, que visa através de todos os interessados a superação dos desafios.

Entende-se, que através deste contexto, existam mobilizações individuais, que buscam eliminar certas atitudes do comodismo, com objetivo de fazer um maior incentivo ao trabalho em equipe. Mas percebe-se que a participação das escolas muitas vezes é desnecessária, por motivos culturais que são regidas as instituições, pois é mais prático encontrar tudo pronto e

já legitimado. Com isso, entende-se que o processo de participação é puramente realizado pela conquista e assim na visão de Demo (1999) fala que:

Dizemos que participação é conquista para significar que é um processo, no sentido legítimo do termo: infindável, em constante vir-a-ser, sempre se fazendo. Assim, participação é em sua essência autopromoção e existe enquanto conquista processual. Não existe participação suficiente, nem acabada. Participação que se imagina completa, nisto mesmo começa a regredir. (Demo, 1999, p.18).

Temos então, a partir dessa afirmação do autor, sobre o termo da participação, onde mostra que ela não é dada como uma dádiva, e por essa razão sua afirmação é declarada, que é uma conquista dos sujeitos.

Lück (2006) sobre o processo participativo faz uma referência para as escolas, ressaltando que participação eficaz de certo modo, tem implicado aos professores a fazerem uma análise coletiva sobre o problema pedagógico. Assim diante desta análise, eles possam determinar os meios para superarem as dificuldades que julgam como suas prioridades, e de certo modo, assumem o compromisso de fazer a transformações destas práticas.

Isso significa que o processo de participação é considerado uma forma entre as partes, para a tomada de decisão em conjunto, com o propósito de solução dos problemas e também dos desafios a serem enfrentados. Portanto, é importante que as propostas sejam construídas pelo grupo, e não individual, isto é, delegada pelo diretor e sua equipe. E deste modo, a democratização da escola seja regida pelo espírito da coletividade, com isso participar significa para Luck (2006):

“[...] compartilhar poder, vale dizer, implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido de melhoria contínua e transformações necessárias”. (Lück, 2006, p. 44).

Certo modo, temos afirmação que a prática compartilhada com a presença da participação coletiva é vista nas escolas através de suas decisões. Assim Luck (2006) afirma que na prática a democracia é considerada falsa, onde os professores estão tomando as decisões entrem eles sobre o processo pedagógico e os encontros acabam nem se realizando por falta de corum. Deste modo, a consciência dos profissionais é um fato importante para essa legitimidade na proposta de se fazer a real participação coletiva nas escolas.

Diante das afirmações de Luck (2006), coloca que o processo de participação tem surgido, pelo princípio em que todos estejam de verdade envolvidos, premiando por todos os

segmentos e os espaços da vida escolar, orientados pela construção conjunta dos princípios democráticos. Assim a participação conforme Luck (2006) mostra que:

[...] não é privilégio, ou idiossincrasia de determinados grupos, e sim condição geral, caracterizada pela reciprocidade expressa em todos os segmentos, meandros e momentos das interações na unidade social, seja do sistema de ensino, seja da escola, seja entre sistema de ensino. Constituindo-se a reciprocidade em condição inerente ao processo de participação, pressupõe-se, portanto, como um elemento componente da vida social organizada da unidade social, que, ao mesmo tempo, é processo e chave de enfrentamento de desafios. (Luck, 2006 pp. 63-64).

Luck (2006) comenta que a participação é o processo que direciona os envolvidos para chegar a uma finalidade. Com isso, este, deve ser considerado uma ação a ser conquistada através do grupo, com sua abrangência, muito mais do que somente participar por participar, isto é, compromisso com as responsabilidades de todos. E assim, não se pode ser tratado como um final de ação, mas um meio de transformar, onde seu tratamento difere muito da participação por mera necessidade ou obrigatoriedade, na busca de resultados.

Diante deste contexto, pode-se afirmar que a participação é fundamental para a promoção da escola no ambiente democrático e deste modo, sendo considerada chave de ouro, para a efetividade da democracia nas escolas, pois sua ausência leva a não legitimidade do processo democrático.

Com isso, entende-se que a falta de participação e de democracia sem envolver os segmentos da escola como a comunidade, os alunos, os professores etc. não há legitimidade.

2.1.2 Participação de todos os envolvidos na escola

Como vimos nos itens anteriores, a Gestão de Democrática é implantada na escola, a partir da existência comprovada do envolvimento e participação coletiva, porém quando se fala em participação, que tem objetivo de envolver a comunidade, o processo se desenha na realidade como uma utopia, pois muitas escolas não conhecem suas comunidades em que atua assim Pilletti (2002) fala que:

Como podem administradores e professores desempenhar bem o seu trabalho se não conhecem a comunidade em que a escola está localizada? Como pode a escola atingir seus objetivos se desconhece as condições de vida e as aspirações da comunidade de que provêm seus alunos? É simplesmente impossível. (Piletti, 2002, p. 139).

Conforme Piletti (2002) coloca que o importante sobre a comunidade, é que a escola pelo menos tenha informações gerais, e seus dados possam ser analisados por toda a sua

equipe profissional. Também comenta a necessidade de um banco de dados, contendo informações de cada aluno e sua família. Entende-se que essa atividade com o trabalho da escola em relação à realidade local não será alienada, e deste modo, estará a contento com a realidade e contribuirá muito, mais para o desenvolvimento da educação.

Conhecer a realidade existente da comunidade é uma tarefa de grande importância para a escola, pois alunos e funcionários às vezes moram em outras comunidades e com isso as realidades culturais e sociais são bem diferentes. Assim, é neste momento que a escola precisa estar atenta, em buscar conhecer melhor sua localização, para melhorar seu atendimento a sua comunidade escolar.

Assim, Piletti (2002) comenta que de haver uma comunicação constante, com intuito de conhecer a realidade da comunidade. Onde através dos diálogos, a escola terá a oportunidade de entender o que a família espera em relação ao seu desenvolvimento pedagógico, diante a educação de seus filhos. Também, as famílias terão oportunidades de conhecê-las, e verificar o que as escolas podem proporcionar além do ensino e o aprendizado, fazendo com isso, uma maior aproximação junto às prioridades das famílias.

Demo (1999) coloca que o planejamento de forma participativa, não está livre das críticas levantadas pela comunidade, principalmente quando há alguma forma de persuasão para aprovação de uma determinada ação, pois é preciso o convencimento a ser realizado diante aos espaços conquistados, e mostrar de forma transparente a contribuição da comunidade e sua potencialidade diante dos fatos e assim, fazer o convencimento necessário para a questão decisória.

Lück (2006, p. 83) ao concordar do fato onde a comunidade tem sua participação dentro da escola, busca salientar que “em geral, os pais pouca participação exercem na determinação do que acontece na escola”.

Deste modo, entende-se que a participação familiar na escola, já é um ato de conquista no processo, sabendo-se que em certos momentos alguns deslizes são observados por parte dos pais, como também da própria escola. Com isso, é notado em tempos em tempos os conflitos, onde os pais culpam as escolas por falta de sua participação, e as escolas buscam acusar os pais pela falta de interesse diante a educação dos seus filhos.

Para Luck (2006) o grau de nervosismo da escola, diante ao não querer a participação de algumas famílias, acaba sendo exagerado e às vezes eloquente por parte dela, pois diante as discussões coletivas são impostas vontades pessoais de alguns pais, buscando facilitar de qualquer jeito os seus interesses sejam ligado ou não para a melhoria da qualidade de ensino, prevalecendo o que acha melhor somente ao seu filho. Diante deste contexto, muitos dos

diretores escolares, evitam a possibilidade de qualquer contato aos pais, limitando também o seu espaço na participação coletivas das decisões. Entende-se então, que essas ações da direção escolar, estão ligadas ao receio de perder até certo ponto, também o domínio da sua autoridade.

Deste modo, tem-se mostrado que a participação da família, a cada momento na escola um maior distanciamento, ampliando assim, um desinteresse gradativo da comunidade. Com isso, é preciso que a escola desenvolva ações para ampliar os espaços, para a participação dos pais, é necessário um maior interesse de ambas as partes, pois são os alunos e a comunidade que terão maior ganho diante desse impasse.

Paro (2005) comenta que deve haver uma maior articulação, envolvendo a escola e os gestores superiores, pois o autor entende que:

[...] uma medida constitucional de caráter geral poderia concorrer para que a escola, enquanto instituição articulada com os interesses dominados tivesse facilitada sua atividade de pressão junto ao Estado, na medida em que, por meio de uma associação de pais ou entidade semelhante, pudesse defender mais efetivamente seus direitos com relação ao ensino. (Paro, 2005, p. 13).

Paro (2005, p. 13) comenta que “não basta permitir formalmente que os pais de alunos participem da administração da escola; é preciso que haja condições materiais propiciadoras dessa participação”.

O autor também afirma que o trabalhador seja disponibilizado pelo Estado para que haja a participação. O fato é que não existem projetos para promover tais ações de participação e também o Estado não desenvolve outros meios para a comunidade para que essa situação ocorra de modo estável. Entende-se que o interesse de haver a participação não é só da família e da escola, é necessário que os gestores maiores sejam regidos também, através do processo de democratização, pois é ação de todos.

O que está se caracterizando com essas afirmações na realidade é a falta de compromisso da escola e também da comunidade, pois ambas não participam de fato do processo democrático escolar. Luck (2006) comenta que a participação da família é fundamental para tratar assuntos ligados à questão da vida escolar, aspectos físicos e materiais, não somente está envolvidas nas questões dos filhos, ligado no comportamento e na aprendizagem. Assim Luck (2006) acredita que alguns diretores possam entender que:

[...] os pais que deveriam vir à escola, são os menos que vem, dizem diretores, sugerindo, ao mesmo tempo, que não adianta realizar reunião de pais na escola, e que essas reuniões são para os pais de alunos com problemas. (Lück, 2006, p.74).

Deste modo, a conscientização da escola é fundamental para que haja o processo de participação e entender a importância da família nesse envolvimento com a escola. Com isso, fazer acreditar que uma mera reunião, onde são apresentadas informações para conhecimento de normas comportamentais, está muito longe do entendimento do que é a participação efetiva.

Há vários estudos que comprovam que é essencial uma efetiva participação da família no seio da escola. Por isso, é necessária uma maior vida escolar, com a presença da participação da família. Deste modo, através de várias pesquisas, tem-se mostrado que o principal indicador seja a participação da família para elevar a qualidade do ensino, pois entende-se que pela atuação e participação dos pais, os filhos tendem a uma aprendizagem, mas eficaz.

Portanto há uma enorme variação de interações, que possam ampliar a participação entre a escola e família, e conforme a citação de Luck (2000) fala que:

O apoio da comunidade é efetivo quando ocorre num ambiente de interação entre a comunidade e o pessoal da escola, de tal maneira que atuem em conjunto e em associação como elementos de apoio da aprendizagem e da própria gestão da escola e não apenas como apoiadores para a melhoria das condições materiais e financeiras da escola. O apoio da comunidade para as questões nutricionais e de saúde dos alunos tem demonstrado ser extremamente importante, na promoção de aprendizagem dos alunos, assim como reforço no desenvolvimento de valores positivos nos alunos. (Lück, 2000, p.16).

O fato é, existe certo complemento entre a escola e a família, mas estão longe de se complementarem, pois, suas funções dentro do processo da participação não estão claramente distinguidas possuas funções e assim as responsabilidades não estão sendo cumpridas e acabam jogando uma para a outra. Entende-se então que é preciso construir seus deveres em torno de um objetivo comum, buscando assim, envolver a aprendizagem de forma objetiva e com isso melhorando o bem-estar dos alunos.

Deste modo, não basta uma efetiva atuação familiar na escola, se não haver pelo lado da gestão escolar o seu compromisso com a democracia, onde a participação dos funcionários seja realmente efetiva, com a presença de professores, gestores e administrativos, isto é, todos devem compartilhar a missão da escola no seu dia a dia, seja pela forma direta ou indireta, contribuindo de fato para o desenvolvimento da educação escolar.

Com isso, entende-se que há uma pouca participação efetiva dos pais para a construção da realidade democrática na escola, por outro lado a falta da participação dos

profissionais da escola, leva o processo da democratização para o caos. Portanto, gestores são cientes pela falta de uma gestão mais compartilhada na construção da realidade da escola.

Assim Luck (2006) faz um comentário sobre a participação efetiva dos professores para a construção da realidade da escola. O autor ressalta que gestores tem encarado o processo de participação efetiva, como sendo um ponto positivo e de forma crucial para regimentar a gestão democrática, mas para o outro lado, acaba sendo um grande problema. Com isso, cabendo ao gestor, buscar amenizar as problemáticas do dia a dia mais irrelevante, como também trabalhar os pontos mais reflexivos da prática educativa, visando entender o seu papel diante do ensino e o aprendizado, buscando sempre na melhor prática pedagógica para elevar a qualidade do ensino de sua escola.

Também argumentam alguns gestores, que a participação dos professores é considerada de grande importância para uma efetiva gestão escolar democrática, isto é, sua participação no processo tem, mas significado do que os outros interessados, visto que os professores estão mais próximos dos alunos no seu dia a dia, assim, conhecendo as dificuldades até as necessidades que os circulam e deste modo, são essenciais para auxiliarem os gestores.

Mas é importante ressaltar, que não adianta criar uma promoção, somente com a participação dos professores e alguns funcionários, sem envolvimento essencial da comunidade para o ambiente escolar, assim Luke (2006) coloca que, a existência de uma verdadeira promoção de conscientização em um ambiente democrático é essencial a presença da comunidade, caso isso não aconteça, esta apenas reforçando ainda mais a prática do autoritarismo dentro da escola.

Conforme os princípios que regem a gestão democrática, não há participação nenhuma de forma isolada e deste modo Luck (2006) fala que:

Estabelecer vínculos de liderança e tomada de decisão compartilhada entre membros da equipe de gestão escolar inclui funcionários da secretaria da escola e também operacionais sobre questões que afetam sua atuação. Não o fazer representa criar bolsões de ineficácia na escola e situações de desgaste e até mesmo de atrito intergrupais. (Lück, 2006, p. 82).

Diante deste contexto, entende-se, que o fator participativo, deve ser realizado através de todos os envolvidos com a escola sendo eles: gestor, pais, alunos, coordenadores, funcionários e professores, levando a escola alcançar, uma maior qualidade na área educativa, vindo com a participação efetiva de todos, assim a mesma estará concretizando os seus objetivos com a educação. Mais para poder regimentar de fato esta participação, será

necessário à existência de uma responsável pela mobilização envolvendo todos os processos. Com isso, cabendo ao gestor esse trabalho.

2.2 Papéis do gestor na proposta de uma gestão democrática

Conforme Luck (2006) a responsabilidade do gestor está ligada para a construção coletiva de um método de geri a escola voltada para as questões democráticas. Assim, o seu papel de articulação está ligado ao desenvolvimento de atitudes. Também dentro dessas responsabilidades está o fato de fazer a análise da cultura escolar, pois cabe a todo o momento, está orientando-a para seguir em paralelo com as decisões democráticas. Entende-se que esses são alguns pontos fundamentais para que os gestores possam de forma adequada direcionar os caminhos de cada escola, atendendo deste modo, sua realidade e ajudando-a a superar suas dificuldades que são um ato desafiador.

Deste modo, podemos comentar que o gestor é primordial para efetuar a democratização da escolar, este considerado como responsável, por ter atributos que a função exige e deste modo, deve promover a participação de todos. Assim Luck (2006) completa que:

A liderança efetiva da escola e não a sua atitude de controle e cobrança é um fator primordial na qualidade da gestão e no ensino. Dirigentes de escola eficaz são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades. (Lück, 2000, p.16).

Entende-se então, o fato de um gestor mobilizar a sua equipe é considerado democrático para a escola. Assim, no dia a dia, tem-se observado em algumas escolas no país, que os gestores ainda preferem mostrar a autoridade, contradizendo todas as propostas da democratização escolar. E deste modo Luck (2006) diz que ao:

Promover na escola um ambiente de participação pelos professores, em conjunto e espírito de equipe, no sentido de transformar sua prática pedagógica, a elevação de seu nível de consciência e transformação da realidade de trabalho sem alteração das práticas de relacionamento do sistema de ensino com a escola, cria mudanças apenas temporárias nas ações escolares. Isso porque essa prática, quando efetiva, promove a necessidade de participação nas determinações realizadas no âmbito da gestão do sistema de ensino. (Lück, 2006, p. 80).

Sendo assim, não é o bastante a participação dos professores simplesmente, é importante que aconteça de fato, um maior interesse, levando o engajamento da família dos funcionários, e o gestor e todos os atores de forma direta e indireta que atuam dentro da escola.

Entende-se com isso que o desenvolvimento na escola diante a democratização é extremamente relevante, e na maioria das vezes alguns gestores tem solicitado, muita cautela, como tática de sua implementação. Deste modo, deve haver uma conscientização em promovê-la não, buscando somente os resultados de ação obtidos por um conjunto de atividades, pois também é fato haver mecanismos para os processos sociais, pois Luck (2006) comenta que:

[...] a liderança do diretor escolar, quando efetiva, está continuamente voltada para minimização de arestas eventuais que surgem em decorrência de relações interpessoais mal orientadas, e para a construção de uma produtiva sinergia de trabalho compartilhado. (Lück, 2000, p. 18).

Deste modo, para haver dentro da escola a gestão democrática, deve o gestor um maior envolvimento e motivação, para promover meios que busquem de fato sua implementação. Com isso, deve estar consciente que deve utilizar elementos que poderá auxiliá-lo na sua prática, como os órgãos colegiados e as eleições para dirigentes como seus maiores aliados para promover de fato, a tão necessária democrática na gestão escolar.

2.3 Alguns elementos da gestão democrática na escola

Diante deste contexto que foi levantado pelas discussões anteriores, podemos então dizer que a democracia, como outro qualquer processo, necessita de incentivos que possam o concretizar. E deste modo, os elementos que possuem mais relevância para o sucesso da gestão democrática estão voltados para o colegiado e a eleição dos dirigentes da escola.

Luck (2006) comenta que para o processo de democratização da escola é necessário à criação de um novo método de gerir, e deste modo, trabalhar com o colegiado é uma destas propostas. Pois este constitui-se como a melhor forma de construir a gestão democrática para auxiliar na tomada de decisão. Também constitui-se como elemento fundamental para auxiliar a escola de modo geral, a participação efetiva dos sujeitos como os pais, os professores e os funcionários.

Portanto, o colegiado é importante, ele proporcionará para a gestão, um maior resgate aos valores e a cultura da escola, onde estará considerando no meio, de forma positiva aos

aspectos sócios econômicos, proporcionando a escola uma forma melhor, que abrangerá diretamente na formação dos alunos. Luck (2006) comenta que a equipe formadora colegiada é considerada um grupo de frente, para incentivar a toda a comunidade seu envolvimento para as atividades escolares. Deste modo, também são considerados chave importante, junto com o gestor para buscar meios para haver de verdade a promoção do engajamento de todos para as questões da democracia escolar.

Entende-se então, que ter o colegiado como proposto dentro da escola é uma ação de interagir e fazer a integração com a comunidade, buscando maior interação e proximidade com a vida escola dos seus filhos, deste modo, a escola deve criar meios para que possa haver mais atividades, que possibilitem a gerar a participação efetiva de todos, e assim podemos afirmar, para esse acontecimento realizar é importante à promoção, a motivação e engajamentos dos órgãos colegiados dentro das escolas.

Temos então, além do colegiado, a eleição para dirigentes, considerada também um elemento essencial para efetivação da democracia na gestão escolar. O problema a ser enfrentado hoje, está a condicionado para a eleição dos dirigentes das escolas públicas no Brasil, está sendo algo de muito stress e debates no meio acadêmico e político atualmente. Apesar, que a eleição é a melhor forma de escolher a pessoa certa e mais carismática para está na frente desta batalha. No entanto é preciso entender que existem outras formas de fazer esta escolha. Assim Ferreira (1998) que:

[...] 1) diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estado e municípios); 2) diretor indicado por carreira; 3) diretor aprovado em concurso público; 4) diretor indicado por tríplexes ou sêxtuplas; e 5) eleição direta para diretor. (Ferreira, 1998, p. 82).

Conforme Ferreira (1998) a existência de várias formas de selecionar sujeitos para o cargo de diretor, o fato é, que existência dessa função considerada por muito tempo de alta confiança para o Governo dentro das escolas públicas no Brasil. Assim, o cargo é mantido de forma política muitas vezes, onde é realizado por nomeações de interesse público, desta forma, contradizendo de forma absurda todos os princípios normativos da gestão democrática.

Dentre essas modalidades, livre indicação dos diretores pelos poderes públicos se configurava como a que mais coadunava e contemplava as formas mais usuais de clientelismo. Esta modalidade permitia a transformação da escola naquilo que, numa linguagem do cotidiano político, pode ser designada como “curral” eleitoral, por distinguir-se pela política do favoritismo e marginalização das oposições, em que o papel do diretor, ao prescindir do respaldo da “comunidade escolar”, caracterizava-se

como instrumentalizado de práticas autoritárias, evidenciando forte ingerência do Estado na gestão escolar. (Ferreira, 1998, p. 82).

É importante ressaltar que durante os movimentos sociais ligados a educação, que lutavam contra o excesso de autoritarismo e levantaram a bandeira durante anos para haver a democratização no ensino no Brasil, levou essas ações para a criação de leis para promover às eleições ligadas a direção da escola pública.

Deste modo, as eleições foram consideradas a melhor forma a ser adotada pelos sistemas de ensino na busca de realizar a democracia na gestão escolar. Com isso, com a promulgação da Constituição Federal de 88, essa questão foi ampliada para todos os sistemas de ensino.

Lembrando nesse momento, que não é o fato, haver a eleição em si, que se faz a democratização, mas todo o processo participativo, muito mais amplo e significativo. Onde Parente Apud Luck (2006) comenta que:

[...] a escolha do diretor escolar pela via da eleição direta e com a participação da comunidade vem se constituindo e se ampliando como um mecanismo de seleção diretamente ligado à democratização da educação e da escola pública, visando assegurar, também, a participação das famílias no processo de gestão da educação de seus filhos. (Parente apud Lück, 2006, p. 76).

É importante comentar que o processo da eleição é considerado uma forma legal de regimentar de forma sustentável a participação da comunidade, como também uma oportunidade de colocar a pessoa, mas adequada na opinião de todos, para representação de forma democrática dentro da escola. Assim Paro (2005) diz que:

[...] embora necessária, não basta à eleição de dirigentes escolares desvinculada de outras medidas que transformem radicalmente a estrutura administrativa da escola; assim como não basta instituir um conselho de escola com a participação de professores, funcionários, alunos e pais, mesmo que com contribuições deliberativas [...] se a função política de tal colegiado fica inteiramente prejudicada pela circunstância de que a autoridade máxima e absoluta dentro da escola é de um diretor que em nada depende das hipotéticas deliberações desse conselho. (Paro, 2005, p. 102).

Contudo é importante salientar neste momento, que a forma de se fazer a escolha dos dirigentes de forma democrática não implica que a gestão será conduzida dentro dos parâmetros da gestão democrática, pois não houve a extinção do gestor centralizador. Com isso, considera-se a melhor forma de combater o modelo monocrático dentro da escola é

implantando de forma correta os colegiados, por estes serem definidos por um processo de gestão compartilhada.

Com isso entende-se que não basta também a formação do colegiado e uma eleição na escola, é preciso que haja um engajamento, uma melhor harmonia com os princípios norteadores da democracia na escola. Sendo a escola a ferramenta de promover a democratização de forma coerente e responsável, que possua acima de tudo o espírito de equipe firmado por todos aqueles que estão no seu dia a dia.

2.4 Dimensões da gestão escolar e a dimensão democrática e participativa

Assim para fazermos uma melhor compreensão crítica, deste modelo praticado de gestão democrática e participativa, é necessário fazermos uma regressão da história. Pois temos em primeiro lugar, as opiniões sobre a administração escolar que aconteceram no Brasil, que ainda são sustentadas principalmente por duas posições que as defende, sendo: a primeira que visa à utilização dos princípios e das técnicas de administração, que foram construídas pelas empresas mercantis, sendo a segunda, negando pontos de propriedades que situa-se para a gestão escolar, com a justificação que os princípios e também as técnicas da administração, traz consigo uma imensa carga autoritária das relações humanas na empresa, e assim na escola isso, não é aplicado.

Segundo Paro (2012), essa concepção segunda, traz a negação da propriedade da primeira, totalmente negativa para a ambiente escola, pois a escola não está preparada com ferramentas competentes para atuar contras as causas autoritárias presentes com a primeira, quando colocado diante as transformações e condições concretas desta forma de dominação absoluta. E deste modo, Paro (2012) afirma que:

[...] ambas incorrem no mesmo erro: o de não considerarem os determinantes sociais e econômicos da Administração Escolar, revelando assim o caráter acrítico de ambas, em relação à realidade concreta – não se ocupam em captar as múltiplas determinações do real. (Paro, 2012, p. 18).

Deste modo, a escola é considerada como um espaço social e inserida a um contexto, onde não se distancia das condicionantes e da totalidade social mais ampla. Com isso, a administração escolar, então, deve está intrinsecamente inspirada e relacionada a essas condicionantes. Desse modo, a ação administrativa em espaços escolares, segundo Paro (2012, p. 162), diz que “[...] não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender a necessidade e interesses de pessoas e grupos”.

Alguns mecanismos devem ser considerados, pois estão institucionalizados, com isso, pretende através dos *modus operandi* dar condições as escolas, utilizando a sua marca e identidade própria. Dentre esses mecanismos, podemos destacar a criação dos CDCEs, que tem como intuito fazer com que as pessoas, envolvidas no contexto, que possuem um conhecimento básico com a realidade local, possuindo objetivos definidos, possam utilizar mecanismos que venham contribuir com formulações de projetos educativos. Ainda lembrando o autor, que de certo modo, a educação escolar está envolvida por interesses sociais dominantes a cerca de algum tempo e situação histórica, e, desse modo, a administração escolar deve considerar essa dinâmica social com a educação escolar.

Assim, levando em consideração o conceito ligado com Administração Geral, Paro (2012, p. 32) coloca “como sendo a utilização racional de recursos para o alcance de fins determinados”, com isso, o elemento da racionalidade é apresentado como ação constitutiva da administração. E deste modo, entende-se que esta ação é considerada como uma atividade humana, pois para estabelecer objetivos imediatos a serem alcançados, somente os humanos podem eminentemente a construir. Com isso, essa teoria possui uma concepção voltada para a figura da autoridade de comando empresarial e foi importada essa filosofia para a escola, onde houve uma tendência marcante, em conciliar a figura do diretor com as condições de dono das decisões, e também de controlador dos cumprimentos das normas burocráticas.

Com isso, segundo esses moldes, o papel do diretor, tem suas semelhanças com a de um gerente operacional, que cumpre programas definidos, e de certo modo, levando-o para o lado da diretoria de uma escola onde executa ações proposto pelos Órgãos Centrais. E deste modo, Luck (2006) coloca que este modelo está caracterizado pela burocracia e também pela hierarquização com o caráter estático, conforme os modelos já prontos. E deste modo Luck (2006), comenta que:

Nesse contexto, o trabalho do diretor escolar constituía-se, sobretudo, em repassar informações, assim como controlar, supervisionar, “dirigir” o fazer escolar, em acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino. Bom diretor era o que cumpria essas obrigações. (Lück, 2006, p. 35).

A educação foi declarada direito social, a partir da CF/88, onde seu princípio da gestão democrática passou a ocupar um destaque fundamental com a elite intelectual, onde teve seu marco principal nos anos 90, com a reforma educacional de nosso país. Com isso uma nova filosofia da gestão escolar desenvolvia naquele momento, que mostrava uma nova perspectiva administrativa, com o pensamento ligado para dentro da escola, com a participação coletiva

dos sujeitos envolvidos pela educação escolar no processo de decisão, no planejamento e com a implementação das ações educativas.

Entretanto, a gestão escolar detém uma forte presença na condução da escola o modelo tradicional, pois a forma de cumprimento de programas definidos é realizada ainda sem a discussão coletiva. Ratificamos que, dada a complexidade do processo educativo, não é cabível, na atual conjuntura, um dirigente escolar com esse perfil. Assim entende-se que a gestão escolar, tem a necessidade de fazer uma nova construção de modelo de pensar, e de se fazer, mas utilizando muitas mãos, com isso, não podendo ser eficaz se for considerado apenas como outro modelo de gestão a ser seguido e principalmente continuar utilizando as relações de hierarquia no ambiente escolar.

Assim Para Lück (2006), os estabelecimentos de ensino são:

“como unidades sociais, são caracterizados por uma rede de relações entre todos os elementos que neles interferem de forma direta ou indireta, sendo esse o enfoque orientador da ação do diretor de forma compartilhada e em equipe. É nessa perspectiva que a gestão democrática e participativa está ancorada. O convívio é a marca característica de uma organização social dinâmica, histórica, que consolida e constrói novos paradigmas afinados aos interesses de uma sociedade concreta e peculiar”. (Lück, 2006, p. 38).

Para Lück (2009, p. 23) comenta que “a gestão escolar é um enfoque de atuação, é um meio cujo fim último é a aprendizagem dos alunos”. Desde modo, interferindo, no modo de intervir de se organizar diante as diferentes dimensões que estão em um conjunto buscando de modo interativo o alcance das finalidades. Com isso, conforme o autor as dimensões da gestão escolar estão divididas em duas grandes áreas, onde temos a primeira conhecida envolvendo a “dimensão da organização” e também “dimensão de fazer a implementação”.

As dimensões da gestão escolar são divididas conforme o autor coloca em 10 (dez) subáreas, mas apenas este trabalho dissertativo focou de forma, mas completa na gestão democrática e participativa e também na gestão pedagógica, muito embora entende-se que existe uma participação e interação de todas. Assim a forma como está organizada a escola, deve atender suas necessidades com a implementação da gestão, incidindo diretamente na aprendizagem dos alunos, este diretamente relacionado com a dimensão pedagógica. Assim tudo isso, está ligado para as definições de implementação das ações e objetivos, com intuito de haver uma maior transformação no contexto escolar.

2.5 Atribuições e as competências da equipe gestora

Entende-se que as atribuições ligadas ao gestor e sua equipe gestora, são interligadas com funções sociais que são cumpridas pela escola, com isso o movimento histórico da sociedade, mostra, que as dimensões da gestão não se separam quanto aos fins educativos. De certo modo, elas possuem atribuições de caráter dinâmico e político, pois são resultados das exigências sociais que consolidam o modelo societário.

Pode-se entender que as dimensões não podem ser consideradas instaladas somente visando às mudanças permanentes, pois possuem formas diversas para atuação das pessoas que estão na composição da equipe gestora, por, mas que existam implicações ligadas ao modo de agir de pensar, nos seus valores e crenças, enfim, em todas as concepções que buscam orientação dessas ações.

Com isso Machado (2012) e também Mintzberg (2010) fortalece com comentários, onde após décadas de pesquisa já realizadas, foi elaborada nesse momento um modelo de gestão que possui uma abrangência diante dos papéis, que envolvem as responsabilidades, e competência necessárias para o cargo de gestor, independentemente do nível de hierarquia do cargo.

Mintzberg (2010, p. 23) apresentou fatos que existem características fundamentadas para os papéis executados no dia a dia da função gerencial. Onde o autor relata que, “[...] a gestão não é uma ciência nem uma profissão: é uma prática, aprendida principalmente com a experiência e enraizada no contexto”. Deste modo o autor coloca em seus comentários, que o processo de gestão necessita de uma maior aplicação das ciências, mas “[...] a gestão eficaz depende mais da arte e está especialmente enraizada na experiência”.

Segundo o autor, é contingencial o trabalho do gerente, pois depende de todo um contexto que está envolvido e, assim, as competências são obrigatórias para gerar resultados satisfatórios para o trabalho. Em alinhamento com as ideias de Mintzberg, também Fleury e Fleury (2004, p. 68) falam sobre a competência, definindo-a como “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Com isso, chegando a uma conclusão, que os fatores que levam o sucesso de um gerente não estão ligados somente com as questões de competências ou pessoais. Mas sim, na sua capacidade de mobilizar todo o conhecimento no momento adequado, resultando com isso, o sucesso organizacional.

Entende-se até o momento, que a partir de todas as construções de fatores que foram desenvolvidos, levam para a compreensão e uma maior apreensão da relação de interdependência dos órgãos que são constituídos pelo sistema de ensino, bem como para sua dependência que complementa as diferentes funções que estão inseridas no âmbito escolar, construindo os novos propósitos educativos. Assim pode-se entender que o processo educativo é construído através das ações conjunto, com a colaboração das diferentes instâncias e agentes. Onde a escola, está como uma organização social que possui a finalidade distinta das ações empresariais, mas é importante salientar que é impossível desenvolver um trabalho eficaz sozinho, deste modo, analisando o ângulo dessa premissa, pode-se avaliar como uma atribuição básica para todo o gestor é o comprometimento e também o engajamento coletivo visando resultados positivos para o trabalho e responsabilidade que levarão ao sucesso da organização. Como isso, essa contestação levantada nos mostra que a participação é um ponto fundamental e importante para efetividade dos objetivos, portanto, é considerado um fator diferencial para a gestão democrática participativa.

2.6 As atribuições e as competências dos órgãos colegiados das escolas

Entende-se que a partir da CF/88, foi liberada que os órgãos colegiados, deveriam fazer sua atuação utilizando-se como instrumentos para apoiar as questões da gestão democrática, como também os conselhos de modo geral. Onde no artigo 14, inciso II, da LDB/96, comentado em Brasil (1996, p. 6), a “[...] Participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes”, deste modo, fortalecendo abertura de uma participação, mas ampla da comunidade no regimento democrático da escola nas questões da gestão escolar.

Com isso, o processo de descentralização, conduziu as escolas para uma gestão, mas livre, tonando-se Unidades Executoras UEX, essas, com documentos legais, junto a Receita Federal. Deste modo as UEX, possuem princípios ligados de forma direta com a representatividade dos segmentos que faz a composição da comunidade escolar, que tem como objetivo de fazer a promoção da participação da escola e comunidade de forma ativa e colaborativa. Assim entende-se que ação colegiada é promovida dentro da escola por meio do seu conselho escolar e também da participação dos grêmios estudantil, com intuito para o auxílio da instituição nas tomadas de decisões de forma geral, com a utilização de vários meios para efetivar os objetivos, tendo ainda a participação o acompanhamento e o controle feitos pela comunidade escolar.

Conforme o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, criado pelo MEC, que possui o objetivo de realizar investimentos para a formação dos conselheiros escolares e com isso realizar a promoção e o fortalecimento da gestão democrática. Assim Aranha (2010) comenta que:

“assegurando a implementação de forma contínua e eficaz da política educacional, buscando legitimar mecanismos de participação e de controle social, por meio de organizações colegiadas; logo, selecionado para aprofundar a compreensão de como está sendo proposto o princípio da participação na educação com vistas a orientar a política educacional e assegurar o resgate à cidadania”. (Aranda, 2010, p. 19).

O conselho escolar diante desta perspectiva tem a função de corresponsabilidade com relação aos resultados finais firmados pela gestão escolar, expressados nas suas diferentes dimensões dentro da escola. Também, entende-se que o conselho está inserido nas questões pedagógicas, pois tem na sua função o acompanhamento dos resultados das aprendizagens e na colaboração das definições estratégicas, bem como nas questões financeiras, assim contribuindo diretamente para o sucesso da escolar.

Assim, conforme os registros legais a formação dos conselheiros conforme alinhado pelo MEC, como mostra Brasil (2004b) que é:

“[...] um importante passo para garantir a efetiva participação das comunidades escolar e local na gestão das escolas, contribuindo, assim, para a melhoria da qualidade social da educação ofertada para todos”. (Brasil, 2004, pp. 21-22).

Com isso, podemos então definir que os conselhos escolares possuem a função consultiva, deliberativa e fiscalizadora para as questões financeiras da escola. Essas vindas de programas voltados para a descentralização dos governos, com objetivo de aplicação desses recursos para alcançar o sucesso da escola, dos estudantes e por fim, realizar uma maior qualificação da gestão democrática por meios da participação coletiva de todos os sujeitos da escola. Também é importante ressaltar que sendo um dos objetivos da escola o aprendizado dos estudantes a equipe gestora, onde inclui-se o conselho escolar, este legitimado com seu espaço para a tomada de decisão conjunta, definidas pelas ações de planejar e fazer a organização das ações conforme normas vigentes, e assim confrontando com os objetivos e metas estipuladas pela proposta pedagógicas definidas nos seus PPP. Assim Werle (2003) coloca:

O conselho escolar se relaciona com os princípios da igualdade, da liberdade e do pluralismo devido à sua composição por diferentes segmentos da comunidade escolar em regime de paridade, assegurando o direito de manifestação de diversos pontos de

vista e de diferentes opiniões. Como órgão consultivo e deliberativo, o conselho deve tratar de problemas financeiros, administrativos e pedagógicos da escola, contribuindo com propostas e projetos da escola, com vistas a uma educação de qualidade. (Werle, 2003, p. 32).

Assim, o autor ressalta que não é o bastante o conselho participar da elaboração do planejamento, é preciso ampliar seus horizontes. Também é fundamental que se venha ajudar na implementação, o que tem como significado a mudança do tradicional, para uma ação mais efetiva. Com isso a busca das definições, mas claras das atribuições de todos os segmentos da comunidade escolar é fundamental para a busca da melhoria na qualidade da educação, e de certo modo, consolidada com a implementação efetiva da democracia participativa.

Entende-se que a participação dos estudantes é de muita importância para as discussões, às definições e implementações das ações da escola. Com isso é de grande importância de se falar sobre os grêmios estudantis, pois é um espaço de vivência democrática que devem ser mais bem trabalhado, pois esses são locais onde os alunos dialogam com os outros segmentos escolares, discutindo de forma geral as questões vivenciadas nas escolas, portanto são fundamentais a sua participação diante dos fatos democráticos da educação escolar.

Então acredita-se que ainda é um grande desafio para os educadores de forma geral, quando avalia o contexto, com olhar, mas amplo diante a educação voltada para a gestão democrática. Onde haja deste modo, a participação efetiva dos estudantes no processo da formação humana, visando o desenvolvimento de uma consciência política, atribuída para qualidade da educação, que foi fortemente colocada dentro dos objetivos da educação brasileira promulgada pela LDB 9.394/96.

CAPÍTULO 3.

A LEGISLAÇÃO COM A DEMOCRACIA NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Este capítulo é tratado às questões voltadas para a legislação das reformas educacionais e a gestão escolar democrática nas escolas, também é mostrado como foram constituídas as políticas educacionais no país e apresenta a trajetória de sua implementação articulada com a integração dos sistemas de ensino que promoviam a gestão democrática com o desenvolvimento social, que foi regimentada e articulada no Brasil. Também apresentaremos uma abordagem da gestão democrática nas escolas públicas maranhenses.

3.1 A consolidação das reformas educacionais e a gestão escolar

Pode-se chegar a uma reflexão, mas completa, referente à educação, quanto levamos para o ponto de vista, que o homem é apto a pensar, a interpretar as contradições que estão em volta de sua realidade, com isso, tonando-se importante para sua efetiva inserção diante ao seu processo histórico e social. Assim é considerado como sujeito histórico através da confirmação dos seus direitos, fortalecendo a cultura política do país. Deste modo, Mizukami (1986) comenta que:

O homem chegará a ser sujeito através da reflexão sobre seu ambiente concreto: quanto mais ele reflete sobre a realidade, sobre a sua própria situação concreta, mais se torna progressiva e gradualmente consciente, comprometido em intervir na realidade para mudá-la. (Mizukami, 1986, p. 86).

Entende-se então, que através da Constituição Federal, representação máxima de país, que a democracia é assegura, com objetivo de fazer o zelo dos direitos e deveres dos seus cidadãos. Até dos dias atuais no Brasil, houve oito Constituições. E as questões da educação sempre tiveram em suas pautas, com tudo, suas conquistas não aconteceram de forma linear, sempre houve turbulências e com isso, sua distribuição foi construída de forma desigual, também várias vezes, caminhando com a história. Assim, diante de alguns contextos históricos, foi dada como moeda de troca, onde foi colocada como um instrumento que deu ignição para a modernidade com intuito de buscar a reconstrução nacional. Onde pode-se responder de certo modo, as necessidades liberais democráticas, beneficiando a classe inferior ligada ao proletariado.

Com isso, durante a transição da ditadura para a democracia, houve reivindicações dos movimentos sociais para o Estado para abertura das políticas para a democratização da

sociedade. Conforme comentam, Andreotti, Lombardi e Minto (2010) sendo conhecido como um período de transição para a continuidade, onde foram trazidas mudanças importantes para a sociedade brasileira, no que se referem os aspectos ligados à pobreza, a saúde e com tudo ao acesso a educação. Assim, para os movimentos sociais as reivindicações mais importantes estavam às questões de gestão democráticas da educação, que trazia as questões das políticas de gerenciamento e suas particularidades com a gestão escolar.

Durante a nova configuração, o Estado brasileiro, configurou o sistema de econômico, buscando atender os princípios neoliberais, direcionando para sua administração a nova forma ágil e flexível, adaptado ao seu perfil, atendendo as exigências do capitalismo de forma global e competitivo.

Conforme CF/88, durante a sua reestruturação, onde-se colocou de modo destacado, questões ligadas à educação e também ao trabalho como direitos intrínsecos de todos os brasileiros. Assim a educação foi alvo destacado, solidificando seus direitos sociais votados para todos os sujeitos de forma universal, gratuita e democrática, buscando com isso a qualidade para inserção social do cidadão. Em seu artigo 5º, Brasil (1988, não paginado) dispõe que “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade”. Assim, no seu artigo 6º do capítulo 2. Faz referência aos Direitos Sociais, onde entende-se nos textos pontos que falam do direito a educação, à saúde, ao trabalho a moradia etc.

Através do CONAE, realizado em 28 de março e finalizado em meados de abril de 2010, foram debatidos temas que estavam relacionados com o Sistema Nacional de Educação e também o Plano Nacional de Educação, que estavam vinculados nos períodos de 2011 a 2020, em relatório preliminar e conforme Brasil (2010b, p. 19) registra que “No cenário educacional brasileiro, marcado pela edição de planos e projetos educacionais, torna-se necessário empreender ações articuladas entre a proposição e a materialização de políticas, bem como ações de planejamento sistemático”. Entende-se então, que todas as ações do PNE devem periodicamente de controle, acompanhamento de modo, mas junto os resultados de suas metas para poder ajusta-las conforme a necessidade da sociedade brasileira.

Assim o CONAE, teve sua importância, pois abriu o espaço democrático para as discussões e construções das diretrizes ligadas a políticas geradoras da educação, onde foi preconizada pela LDB 9394/96 que referendou as questões de inclusão, de igualdade e

diversidade. Com isso o documento apresenta, conforme a mobilização e o controle social, cinco grandes desafios para o Estado e sociedade brasileira que se destacam conforme Brasil (2010b) que ao:

[...] propiciar condições para que as referidas políticas educacionais concebidas e implementadas de forma articulada entre os sistemas de ensino promovam [...] a gestão democrática e o desenvolvimento social, o regime de colaboração de forma articulada em todo país, financiamento, o acompanhamento e o controle social da educação. (Brasil, 2010b, p. 9).

A CF/88 e a LDB 9394/96 foram leis que buscaram a direcionar de forma legal, os regimes de colaboração e de responsabilidade para todos os níveis das esferas federal, estadual e municipal, estes sustentados por legislações legais, para fazer que se cumpra a organização dos sistemas de ensino públicos, acordados com os documentos referenciados pelo CONAE. Deste modo, Brasil (2010b) coloca que:

[...] o regime de colaboração estimula a aproximação do setor educativo e do setor produtivo na perspectiva do desenvolvimento sustentável local, regional e nacional. Nesse sentido, a articulação entre educação, ciência e tecnologia contribui, inclusive para ampliar e consolidar as políticas direcionadas a educação profissional e tecnologia em curso no país. (Brasil, 2010b, p. 14).

Com isso entende-se que o regime de colaboração, será de fato uma realidade, na medida em houver uma transparência e clareza na legislação e regras, para que haja um relacionamento mais harmonioso entre os órgãos normativos, bem como suas definições básicas que contribuam para o desenvolvimento do ensino, conforme prioridades. Desde modo deva haver um modelo de regulamento para a efetividade de colaboração entre os entes federados e com os sistemas de ensino, onde precisam, mas aprofundamentos que em Brasil (2010b) fala em:

[...] estabelecer uma política nacional de gestão e avaliação educacional, garantindo mecanismos e instrumentos que contribuam para,
 [...] estabelecer uma política nacional de gestão e avaliação educacional, garantindo mecanismos e instrumentos que contribuam para a democratização das instituições educativas e dos processos formativos da escola e do ensino.
 [...] articular a construção do projeto político pedagógico e planos de desenvolvimento institucionais, sintonizados com a realidade e as necessidades locais.
 [...] estabelecer mecanismos democráticos de gestão que assegure a divulgação, participação de estudantes, professores, funcionários, pais, mães ou responsáveis e da comunidade local na elaboração e implementação orgânica de planos estaduais e municipais da educação, bem como do projeto político pedagógico e planos de desenvolvimento institucionais. (Brasil, 2010b, p. 19).

Em Brasil (1997) mostra que a descentralização da educação, que teve um impulsionamento na década de 80, e que nos anos 90 foram reforçadas por criações de Fundos. Onde começou pelo FUNDEF criado através da Emenda Constitucional nº 14, que foi regulamentado pela Lei 9.424/96 no seu decreto 2.262/97 ligado as questões financeiras, onde no artigo 4º, retratava o acompanhamento com o controle social do Fundo em níveis de Estado e Municípios e também conselhos ligados a órgãos do poder públicos.

Assim, foram elaborados também alguns objetivos para fazer a correção das disparidades que estavam acontecendo entre os Estados e os recursos liberados para as matrículas de alunos, assim houve uma igualdade geral. Prevalecendo um sistema automático com repasses com a criação de contas únicas para fazer com isso, de forma transparente a acompanhamento do controle social, protegendo de forma clara as ingerências políticas e burocráticas.

Deste modo, Brasil (2007a) onde comenta no artigo 24, referente à Lei 11.494/07 que mostra a substituição do FUNDEF pelo FUNDEB. Onde mostra que foi estabelecido uma nova forma de padronização do financiamento da educação, com intuito de fazer as melhorias adequadas e conseqüentemente buscando elevar a qualidade da escola básica, valorizando mais, os profissionais do magistério, solicitando também um maior empenho de toda a sociedade civil, para o acompanhamento e o controle dos recursos do fundo, onde os conselhos e o controle social terão uma contribuição fundamental para os propósitos do governo.

Conforme Brasil (2007b) o PDE que está em vigor atualmente, foi criado pelo Decreto 6.094/07, onde os programas desenvolvidos pelo MEC estão na maioria contidos, assim como o FUNDEB. Entende-se também, que para o governo é mais fácil fazer novos implementos de programas, planos e estratégias, do que está avaliando e reformulando os existentes. Deste modo, esse tipo de fragmentação pela política educacional, tem levado para uma desorganização do processo de gestão que vem apresentando atualmente.

Com isso, no capítulo I do PDE, que fala do programa do governo de Plano de Metas Compromisso de Todos pela Educação, onde são registrados alguns pontos norteadores de suas diretrizes, que está ligado à gestão e com isso, comenta questões de trabalho dos componentes da escola em que Brasil (2007c) coloca que:

[...] XIV- valorizar o mérito do trabalhador da educação, representado pelo desempenho eficiente no trabalho, dedicação, assiduidade, pontualidade,

responsabilidade, realização de projetos e trabalhos especializados, cursos de atualização e desenvolvimento profissional;

[...]XVI - envolver todos os professores na discussão e elaboração do projeto político pedagógico, respeitadas as especificidades de cada escola;

XVII- incorporar ao núcleo gestor da escola os coordenadores pedagógicos que acompanhem as dificuldades enfrentadas pelo professor;

[...] XX- acompanhar e avaliar com a participação da comunidade e do Conselho de Educação, as políticas públicas na área de educação e garantir condições, sobretudo institucionais, de continuidade das ações efetivas, preservando a memória daquelas realizadas;

XXI- Zelar pela transparência da gestão pública na área da educação, garantindo o funcionamento efetivo, autônomo e articulado dos conselhos de controle social;

XXII- Promover a gestão participativa na rede de ensino. (Brasil, 2007c, pp. 54-55).

Deste modo, em 2007 foi criada outra proposta para a educação básica, com objetivo de realizar o apoio técnico e financeiro articulado, chamado assim, de Plano de Ações Articuladas, onde busca dar um maior incentivo para a melhoria do IDEB. Deste modo, o PAR em sua elaboração apresenta a participação dos gestores, educadores e comunidade.

Com isso, tem se observado que a escola está cercada de diferentes propostas, todas com objetivos de construir sua organização, onde os caminhos a serem traçados estão bem longe do entendimento e do conhecimento, deste modo, não auxiliando de forma concreta a escola a direcionar seu próprio rumo. Entende-se que os novos projetos propostos pelo governo, são lentos na implementação e resultados são umas incógnitas, assim ressaltando Fonseca e Oliveira (1997), comentam que há uma necessidade de rompimento dos antigos paradigmas, pois diante a gestão, confundem com a própria identidade da escola. Ao autor mostra preocupação com a inclusão de vários projetos circulando dentro da escola, com isso havendo possibilidades de misturas de conceitos e metas, causando um embaraço de ações no contexto escolar. Deste modo Fonseca e Oliveira (2009) colocam que:

A convivência de projetos oriundos de diferentes matrizes teóricas e metodológicas pode levar ao risco de se abarrotar a escola com micro- ações que não se complementam e que, portanto, fragmentam a prática escolar e diluem a sua qualidade. (Fonseca e Oliveira, 2009, p. 244).

A filosofia da educação vem se construindo deste o princípio do século XX, auxiliando diretamente, através das diversas ações, a fatos reflexivos que surgem durante a trajetória de ações sobre a gestão democrática participativa, onde tem levado uma maior integração da escola com a sociedade, conduzida através da reorganização e da recondução das propostas pedagógicas e também, da forma de executar a gestão através dos gestores nas práticas educativas do dia a dia da escola.

Através dos seus valores filosóficos e das relações humanas, a gestão democrática, vem alcançando uma maior reflexão dos seus deveres, e com isso, compreendendo os aspectos educativos que permeiam sobre a solução dos seus problemas, comungando a possibilidade de haver uma maior autonomia da escola nos segmentos administrativos, pedagógicos e financeiros. Entende-se então, que só será satisfatória a proposta de mudança ou adaptação da política educacional, quando o gestor e todos os envolvidos, entender que suas participações é uma questão vital para o sucesso do processo, pois o comprometimento e o envolvimento são elementos essenciais para mover todo o processo educacional.

Com isso, o diálogo é integrado no princípio democrático da gestão escolar em seu processo político, com isso faz-se o ato da deliberação do planejamento, solucionando e caminhando ações de forma coletiva de projetos participativos, buscando resultados positivos para aprendizagem e o rendimento dos alunos, também havendo uma maior satisfação do corpo discente e docente, ampliando um maior envolvimento da equipe escolar nas ações coletivas.

Entende-se que o Estado tem atribuído nas decisões ligada à política e questões administrativas da escola, uma maior autonomia, passando assim, a ser reconhecida como local próprio para a gestão democrático-participativa, como também forma geral da prática educativa. Com isso, entende-se que administração escolar que envolver ações políticas e sociais é norteadora da eficiência, competência da habilidade e por fim da eficácia, e desta forma, há uma necessidade de discutir de forma, mas ampla, a função do contexto escolar, diante as questões filosóficas e pedagógicas que as escolas estão envolvidas.

Deste modo, a gestão democrática no uso de suas diretrizes e metas, deve incluir no seu sistema de capacitação escolar, temas levando aos gestores e também dos docentes, questões mais claras sobre o desenvolvimento de um modelo curricular nacional, com intuito de garantir uma maior equidade no conhecimento e na habilidade da equipe integrante da escola com as questões que envolvam a democracia participativa.

Deste modo, para se cumprir de fato esse caminho, será necessário a construção de forma efetiva e transparente, instrumentos que possam implementar, controlar e monitorar o Projeto Político Pedagógico da escola, onde suas metas sejam montadas de forma clara e objetiva, e assim com chances reais de atingir seus objetivos, atendendo a todos os seus participantes e com isso garantindo a inserção de todos nas relações sociais.

3.2 A gestão democrática nas escolas públicas maranhenses

Conforme o PNE de (2014 a 2022) em suas prioridades apresentadas, que a garantia e a ampliação do acesso, como também as melhorias das condições de permanência com o melhoramento da educação básica ofertada, são pontos fundamentais para a busca da qualidade de ensino. Deste modo, é essencial que as instituições do ensino público, possam assegurar de forma efetiva, uma condição básica, com intuito de assegurar a efetivação da aprendizagem, diante ao processo educacional brasileiro.

Assim, houve no Estado do Maranhão no biênio de 1993 a 1994 a consonância com o desenvolvimento de seu e Plano Decenal de Educação, buscando atender de forma plena, as diretrizes nacionais, assim, assegurando de fato, o direito da população com a educação, em conformidade com a Constituição Federal - CF/88, com isso elaborou no ano de 1994 o Plano Decenal de Educação, onde buscou incorporar, questões da Declaração Mundial de Educação para Todos de forma consensada e responsável.

Em Brasil (2001) coloca que as ações executadas nos períodos de 1998 a 2000, estavam direcionadas para desenvolver de forma transparente, análise, discussão, como também a aprovação do PNE, onde trazia no seu artigo 2º, a colocação de responsabilidades para a elaboração dos planos decenais de educação, baseados no PNE, onde o Distrito Federal, os Estados e município estavam responsáveis pela sua elaboração e implementação.

Entende-se que no plano, constaria objetivos e metas, ligados a cada cultura e realidade de cada ente federado, buscando de forma conjunta o alcance de seus objetos educacionais, contidos no PNE do Estado do Maranhão, com isso a Secretaria de Educação do Estado, buscando está afirmada com os princípios da democracia educacional, contida no Plano Estadual de Educação – PEE desenvolveu de forma transparente um diálogo entre o governo e a sociedade civil, realizando desta forma, um seminário estadual e também fóruns regionais, com intuito de ampliar discussões focadas somente para o objetivo comum, a elaboração do Plano Estadual de Educação do Estado.

Em Maranhão (2004) vários temas foram discutidos para a montagem do PNE, onde pontos ligados à abrangência, fundamentação legal, conteúdo, diretrizes políticas e pedagógicas, como também metodologia de elaboração, foram alvos de constantes debates, buscando entendimentos de forma geral, e com isso resultando em uma lista de relatórios apontando fatos e dados de problemas locais e regionais para a composição das propostas de educação preliminar para o Estado do Maranhão.

Assim conforme citado por Maranhão (2004) o PEE em uma versão preliminar foi direcionados exemplares para órgãos responsáveis, alinhados com suas modernidades de ensino, para fazerem suas análises e incluir melhorias e sugestões, para depois em texto final, ser submetido para uma avaliação final e validação aos órgãos que participaram de forma efetiva dos fóruns realizados durante a fase preliminar. Deste modo, entende-se que os objetivos do Plano, estavam em conformidade ao artigo 214 da CF/88, como também suas metas foram desenvolvidas em consonância com PNE, onde foi estruturado utilizando 03 eixos balizadores: a educação como um direito; como um instrumento para o desenvolvimento econômico e social.

Considerando as questões da gestão, em Maranhão (2004, p. 8), coloca que o PEE tem em seu objetivo a forma de “democratizar a gestão do sistema público de ensino, tendo em vista a descentralização, a equidade e a participação da comunidade”. Mostra de forma clara, que os objetivos adotados PEE do Maranhão são de certa forma iguais aos nacionais, pois na tentativa de superar seus problemas educacionais, levantados nas discussões coletivas dos Fóruns, perceberam-se tais semelhanças com restante do país, deste modo, questiona-se, se não há existência de especificidade regional que deva ser levantada de modo científico para ser inserida no documento final.

A qualidade da educação está como prioridade para a superação dos desafios da realidade da educação maranhense, pois o Estado possui um histórico bastante ruim, onde o alto índice de analfabetismo, o abandono, a reprovação e distorção idade/série foram durante anos foram os piores, estando na lista brasileira, nos últimos lugares. Já as questões ligadas à gestão democrática do sistema público do ensino no Estado, coloca através do Maranhão (2004, p. 5) a “definição de critérios norteadores do processo seletivo dos gestores escolares, visando à melhoria do desempenho no exercício da função ou cargo de diretor de escola”.

Entende-se que a política estadual, ligada à escolha de gestores da escola, continua com o formato centralizador em alguns municípios do Estado, desta forma, contrapondo as diretrizes da LDB 9394/96, pois conforme o ato de indicações realizadas pela Secretaria de Educação, sendo ainda realizada e o sujeito indicado presente anos na gestão da mesma escola, sem o controle de supervisão realizado de forma correta, visando o desempenho, mostra o desrespeito com a educação do Estado, pois o processo seletivo simplificado dos currículos serve apenas para constar a forma de seletivo irregular.

No relatório anual que mostra o diagnóstico da educação básica no Estado do Maranhão, documento que controla e acompanha a evolução PEE, estabelecendo o apoio para as metas do MEC e o PNUD, atendendo deste modo em colaboração conforme retrata

em Brasil (2011, p. 33) que o Estado do Maranhão “não dispõe de um documento legal consolidado que seja regulador de sua composição e funcionamento” no seu sistema de ensino básico. Deste modo, através dos seus documentos consultados, constatam que a Secretaria de Educação através da Lei 8.153 de julho de 2004, obteve a última institucionalização formalizada que está ligada para reorganização administrativa.

Deste modo, conforme Brasil (2011, p.12) consta que a Secretaria tem como finalidade “formular, coordenar, controlar e avaliar as políticas públicas na área da educação.” Com isso, através de suas finalidades, foram construídos decretos para regulamentar e organizar internamente as unidades que a compõem. Sabe-se também a existência de várias tentativas para efetivar sua atualização.

Assim, pode-se acreditar através dos contextos apresentados anteriormente, para ter um êxito na gestão das escolas, será preciso uma estrutura e organização adequada do seu órgão regulador, para que haja de forma concreta uma maior sistematização, uma integração entre a Secretaria e as escolas para a consolidação das metas e objetivos, serem acompanhada de forma efetiva. Desta forma no relatório do PNUD (2011), mostra uma análise crítica da formação da Secretaria.

[...] destacar a ausência de requisitos essenciais requeridos pela boa técnica na definição das estruturas organizacionais de uma entidade com finalidades tão estratégicas e amplas como a SEDUC/MA. [...] há uma proliferação de unidades administrativas [...] superintendências, distribuídas pelas Secretarias-Adjuntas, as quais são desmembradas em unidades de supervisão. A questão mais crítica é que a análise das competências de cada uma dessa miríade de unidades administrativas apresenta frequentes superposições e demonstra um centralismo das ações na sede. Ressalta aí também a indefinição dos papéis das Unidades Regionais de Educação (URE), dada à atuação das unidades da estrutura central diretamente junto às escolas da rede estadual, dispensando a atuação das URE na gestão das questões fundamentais do processo de gestão escolar e nas práticas pedagógicas. (PNUD, 2011, p. 35).

Conforme Brasil (2011) os documentos que orientam as práticas adotadas para a educação no Maranhão são conhecidos como o Plano Estadual de Educação-PEE; os Planos de Ações Articuladas-PA do Maranhão; as referências curriculares etc.

Deste modo, as orientações que envolvem questões curriculares da Rede Estadual de ensino são apoiadas pelos documentos ligados aos Referenciais Curriculares do ensino fundamental e médio, estes elaborados através de suas equipes técnicas, com apoio direto pela universidade Estadual e Federal do Maranhão. Assim Brasil (2011) comenta que:

Os referenciais são resultados de estudos, orientações e propostas apresentadas pelas equipes da SEDUC/MA nos processos de formação continuada junto aos profissionais das unidades escolares da [Rede Estadual de Ensino] REE, [...] foram organizados por etapa de atendimento do ensino fundamental, sendo um módulo sobre os anos iniciais e oito módulos sobre os componentes curriculares dos anos finais: língua portuguesa, inglês, matemática, história, geografia, artes, educação física. (Brasil, 2011, p. 38).

Também, conforme Brasil (2011) a SEDUC do Estado do Maranhão fez a implantação do seu sistema de acompanhamento e controle com intuito de acompanhar a desempenho atuante dos gestores escolar, onde a Secretaria terá acesso direto com informações sobre a estrutura da escola, dados pessoais dos gestores e seus auxiliares, de cada escola estadual distribuídas nos 217 municípios maranhenses.

Assim, conforme o Plano Nacional de Gestão da Educação Básica – PNGB (2004), onde teve a colaboração direta da Secretaria de Educação a Distância – SEED e também do Fundo de Fortalecimento da Escola – FUNDESCOLA, foi constituído com objetivo de melhorar a formação dos gestores e com isso, fundamentar com os conhecimentos adquiridos dos mesmos, os princípios da gestão democrática, deixando a escola com uma visão de inclusão, mas humana.

Conforme Brasil (2011) em parceria com o MEC o Estado do Maranhão, juntamente com a equipe técnica da Universidade Federal do Maranhão, criaram o curso de Pós-graduação na especialização em Gestão Escolar para atender os gestores das escolas públicas estaduais, com intuito de gerar conhecimento para o domínio nos processos, nos procedimentos e nas ferramentas tecnológicas, buscando tornar efetiva a ação dos gestores no dia a dia da escola.

Também conforme Brasil (2011), alguns gestores entrevistados pela equipe do governo, mostraram a sua insatisfação por não terem participado do programa. Também alguns informaram que tiveram de realizar especialização em gestão pública ou em administração escolar, com seus próprios recursos.

Ressalta-se, para projeto de formação continuada do governo federal, somente em 2005 com o programa PROGESTÃO¹ foi realizado e desenvolvido em parceria pelo CONSED, tendo apoio direto com a Fundação FORD e a Fundação Roberto Marinho. O programa foi desenvolvido com intuito de fazer a construção do processo de formação de

¹ O **PROGESTÃO** é um programa de incentivo financeiro aos sistemas estaduais para aplicação exclusiva em ações de fortalecimento institucional e de gerenciamento de recursos hídricos, mediante o alcance de metas definidas a partir da complexidade de gestão.

gestores escolares de escolas públicas, onde os mesmos através das práticas pedagógicas inovadoras teriam a visão gestora de caráter democrático, com características de lideranças comprometidas.

Com a implantação do Programa Nota 10 pela SEDUC e apoio do Instituto Ailton Sena, fomos implantadas com objetivo de construir nas escolas participantes a cultura voltada para o planejamento e um método de gestão voltado para resultados. Com isso, a SEDUC tinha uma equipe que fazia o monitoramento, acompanhando as escolas e registrando suas ações, onde por meio de análise de dados faziam as intervenções necessárias, sem prejudicar a escola. Conforme Brasil (2011) em entrevista com os envolvidos na implantação do programa, alguns afirmaram não conhecer os detalhes, nem mesmo entendiam direito os objetivos do projeto, apenas executavam as ações e forneciam as informações que eram solicitadas pelos técnicos da SEDUC.

Assim, buscou-se através da observação analisar a realidade do programa e seus resultados, chegando-se a conclusão após os questionamentos realizados, que a SEDUC, apesar da executora do programa, não possuía de fato o domínio do acesso ao sistema de gestão do Instituto Ailton Sena.

Entende-se que através da gestão centralizada da ação administrativa da SEDUC, o programa de certa forma ficou com as decisões burocratizadas, com isso desfavorecendo a participação dos gestores nos processos das escolas. Desta forma, a eficiência só poderá ser concretizada diante os processos de articulação, comunicação e participação, quando a Secretaria, buscarem sua organização e construir de fato internamente sua gestão para que seus programas e projetos educacionais sejam alcançados através das metas estabelecidas e controladas, buscando com isso a educação de qualidade aos cidadãos maranhense.

PARTE II
ESTUDOS EMPÍRICOS

CAPÍTULO 4.

METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Este capítulo apresenta a trajetória metodológica construída em todo o processo de formação e desenvolvimento da pesquisa. No seu conteúdo, demonstramos o delineamento metodológico, com os procedimentos de coleta de dados e os procedimentos utilizados para o tratamento e a análise dos dados coletados, também buscou-se fazer um resumo sobre a ética na pesquisa acadêmica, demonstrando que esta dissertação seguiu os padrões eticamente estabelecidos e por final foi apresentando os dados foram compilados através dos conceitos estatísticos textuais.

4.1 Introdução

Propomo-nos a compreender quais os desdobramentos da gestão democrática e suas contribuições nas escolas públicas do ensino fundamental do município de Santo Antônio do Lopes - MA, para a realização aos propósitos da política educacional do município. Tendo em vista esse objetivo, adotamos conforme autores como Alvesmazzotti e Gewandsznajder (1999) uma abordagem de pesquisa qualitativa, que mostra, diante das ciências sociais, uma característica, multimetodológica, recorrendo a uma variedade de procedimentos de pesquisa e instrumentos para a coleta dos dados. Com a pretensão de responder ao objetivo geral, o caminhar da pesquisa perpassou o âmbito teórico e documental e a pesquisa de campo.

Assim, o período que foi desenvolvido a pesquisa de campo, intercalou-se nos meses, do período de junho de 2020 a janeiro de 2021. Foram respeitadas todas as recomendações do Ministério da Saúde com relação o distanciamento seguro e o uso de máscara para evitar o contágio da pandemia da covid-19.

Deste modo, buscando alcançar os objetivos fixados do trabalho, foi realizada uma reflexão de conceitos, sobre as questões das escolas públicas no Brasil e também sobre a gestão democrática, com isso, foi realizado de forma sucinta o estudo bibliográfico dirigido para o tema proposto, com intuito de construir o embasamento teórico da pesquisa. Deste modo, as questões da investigação tiveram uma pré-avaliação dentro do contexto do problema, e assim, foi realizado como atividade preliminar, a investigação na legislação brasileira, bem como entender sobre os espaços de participação dos gestores, professores e

coordenadores pedagógico, dentro do contexto escolar. Com isso, foi realizada uma análise documental.

Conforme Thiollent (1992) para desenvolver a pesquisa de campo, será necessário conhecer o perfil dos entrevistados, participantes, buscando conhecer suas opiniões, diante a participação pessoal dentro do contexto democrático que a escola está envolvida, com isso, o trabalho buscou a sua formatação com 03 questões essenciais para o desenvolvimento da pesquisa, onde a primeira é a utilização de procedimentos ligados à observação a questionários e entrevistas semiestruturadas, voltadas para a direção da escola e da Secretaria de Educação local. Assim após toda a fase de planejamento, foi construído um quadro de referencia para a construção da dissertação por fases, servindo de controle e monitoramento ao pesquisador, este foi fundamental para direcionar as ações diárias e também foi importante para a organização das ideias da pesquisa. Deste modo nos itens seguintes, mostram como as definições básicas e também as distinções terminológicas de cada procedimento foram desenvolvidas a cada fase de construção do trabalho.

Assim, entende-se que toda abordagem realizada para a efetivação da pesquisa, foi concentrada nos moldes qualitativos, pois suas características são mas adequadas para a proposta de investigação adotada neste trabalho acadêmico.

Conforme Esteban (2010) as definições dos estudos qualitativos, são consideradas fundamentais para a pesquisa, pois a,

[...] atenção ao contexto; a experiência humana se perfila e tem lugar em contextos particulares, de maneira que os acontecimentos e fenômenos não podem ser compreendidos adequadamente se são separados daquele [...] o pesquisador qualitativo concentra sua atenção em ambientes naturais. Procura resposta a suas questões no mundo real [...] o próprio pesquisador se constitui no instrumento principal que, por meio da interação com a realidade, coleta de dados sobre ela. [...] possui caráter interpretativo. (Esteban, 2010, p. 129).

Com isso, a autora comenta, que podemos realizar a identificação da pesquisa qualitativa, através dos seus objetivos, como também de suas finalidades, deste modo, formando uma espécie de estudo trabalhando em cada especificidade do contexto das questões. Diante desse fato, a uma concordância da autora com os comentários de Carr e Kemmis (1988), quando afirma Esteban (2010, p. 127) que “[...] falar de pesquisa educativa não é falar de nenhum tema concreto nem de um procedimento metodológico, mas indicar a finalidade distintiva [...] em virtude da qual se empreende este tipo de investigação [...]”.

Deste modo, André (2012) comenta que a relevância para uma pesquisa voltada para o qualitativo, está voltado para a preocupação em entender o principal significado das ações e também dos eventos que estão envolvidos os grupos pesquisados. Assim entende-se, que esses sistemas possuem significado onde sua construção está voltada para a cultura que abrangem as pessoas, onde sabem o que fazem, o que constroem e como usam.

4.2 Lócus da Pesquisa

4.2.1 Estado do Maranhão

Conforme IBGE (2017) O Estado ocupa hoje a vigésima sétima unidade federativa, pertencente ao Brasil, onde sua localização geográfica está direcionada a região nordeste do país. O mesmo possui limites com três estados, onde sua localização mostra os seguintes pontos: a leste do Piauí, a sul e sudoeste do Tocantins, a oeste do Pará e ao norte com oceano atlântico. Possui uma área aproxima de 332 mil km² e tendo em sua composição 217 municípios, onde está como o segundo estado de maior dimensão da região do nordeste e considerado oitavo estado no Brasil em tamanho.

Também dados do IBGE (2017) apontam que a população está próxima de sete milhões de habitantes, estando no décimo primeiro lugar no Brasil, como estado mais populoso. Sendo São Luis, considerada como município mais populoso. Chamando atenção também de outros municípios que estão na escala de acima de 100 mil habitantes, assim estão nesta lista: Imperatriz, São José de Ribamar, Timon, Codó, Açailândia e outros. O estado também ocupa o quarto lugar, como no seu produto interno bruto na região do nordeste do Brasil, sendo do décimo sétimo estado mais rico do país. De forma geral, suas principais atividades econômicas, estão ligadas a indústria de transformação do alumínio, a celulose e o ramo madeireiro, já os serviços de extrativismo que são destacados aos vegetais como o óleo de babaçu e também agricultura, tendo destaques a soja, mandioca, arroz e milho. Assim também sua pecuária considerada de boa qualidade de carne e leite.



Figura 01 – Mapa de Localização o Estado do Maranhão - Brasil
 Fonte: Governo do Estado do Maranhão (2007) e IBGE (2001).

Com um litoral, considerado como o segundo maior do país o Maranhão localizado entre as regiões do Norte e Nordeste, resultando com uma das maiores diversidade de ecossistemas da costa marítima. Isto quer dizer, que o Estado possui uma extensão de praias em torno de 640 quilômetros, onde localiza-se uma parte da floresta amazônica, cerrados, mangues e um delta de mar aberto, considerado como único deserto na terra, constituídos por milhares de pequeno lagos com águas doces cristalinas.

4.2.2 Local de investigação – Município de Santo Antonio do Lopes

Com uma população estimada em 2016 de 14.300 habitantes, Santo Antonio dos Lopes é um município de pequeno porte brasileiro e está localizado no Estado do Maranhão.

O município está em pleno desenvolvimento, pois nos últimos anos foi descoberto gás natural em sua região, deste modo, a empresa ENEVA foi instalada próxima à cidade de Santo Antonio dos Lopes a cerca de três quilômetros e tem ajudado a região no seu desenvolvimento. Também é informado que o Complexo Termelétrico Parnaíba instalado, é considerado um dos maiores na geração de energia de gás natural de toda América Latina, com aproximadamente produzindo 1,4 GW de capacidade instalada. Conforme estudos do IBGE (2017) a região deverá em 2020 elevar sua população para 30 mil habitantes.

Conforme IBGE (2017) sua área total chega a 712 km², onde fazem-se limites com os municípios vizinhos de Pedreiras e Lima Campos ao seu Norte, sendo ao sul com o município de Dom Pedro, em Codó a leste e aos municípios Joselândia, Presidente Dutra e Dom Pedro a oeste. Contém terra com características de massapé, não possui rios próprios em sua área, mas é banhado pelo Rio Mearim que passa nos povoados de Pacas e Marianópolis.

Diante a sua educação, foram registrados na última leitura do IDEB 2017, que os alunos da rede pública do município do ensino fundamental nos anos iniciais, tiveram como nota de desempenho 4.3, isto é bem próximo da meta estabelecida pelo MEC que deveria alcançar 4.5, já para os alunos do ensino fundamental nos anos finais, as notas ficaram bem abaixo do esperado com 3.4, levando o município para a posição de 83 dos 217 municípios do Estado, isto mostra que os alunos dos anos iniciais foram os destaque na educação do município. Se considerar somente a notas dos alunos dos anos finais, o município passa para a posição 125 dos 217.



Figura 02 – Mapa de Localização do Município de Santo Antonio do Lopes
 Fonte: Governo do Estado do Maranhão (2007) e IBGE (2001).

Também é destaque a taxa de escolarização do município entre alunos de seis a quatorze anos foi de 98,2%. Posicionando-o na posição de 24 entre os 217 municípios, com isso em uma visão mas global, podemos verificar entre as cidades do Estado Santo Antonio do Lopes está na posição de 1.768 e visão nacional entre as cidades passa para posição 5.570.

4.2.3 Escolas investigadas

O número das instituições públicas de ensino fundamental do município em 2017, apresentava-se em 40 unidades distribuídas nas zonas urbana e também na rural. Desta forma, esta pesquisa avaliou em torno de 15% das unidades da zona urbana e rural, selecionadas

através da nota do IDEB de 2017 que mostra o desempenho dos alunos diante meta estabelecida pelo governo federal, assim foi selecionado instituições por distribuição de performance entre as escolas dotadas de notas com maior graus e também notas mínimas apresentadas pelo Índice, do ensino fundamental II. A questão da escolha das escolas estão ligadas diretamente com as notas do Ideb, com distribuição entre as melhores e piores, buscando com isso, verificar através da análise mais acentuada se as escolas com notas maiores possuem ligação com a gestão democrática efetivada nas mesmas.

Escolas:

- 1 – Unidade Integrada Rui Barbosa IDEB (4,6)
- 2 – UI Gonçalves Dias IDEB (4,6)
- 3 – Unidade Escolar Humberto de Campos IDEB (3,7)
- 4 – UI João Lisboa IDEB (3,1)
- 5 – EM Coração de Jesus IDEB (3,1)

4.3 Questões de investigação

Conforme Paviani (2005) deve-se realiar uma definição inicial e desenvolver uma contextualização do problema da pesquisa, este é o primeiro passo a ser seguido pelo pesquisador, pois essa ação leva a buscar uma resposta ou solução para o fato apresentado. Deste modo, o autor completa que o problema é o fator responsável pela construção de todo o processo científico, pois elimina qualquer divergência na composição de erros na argumentação. Assim Paviani (2005, p. 207), argumenta sobre as questões do problema de pesquisa onde coloca que é “o ponto de partida [...] ele é delimitado e formulado em relação a uma situação que pressupõe, de um lado, o conhecimento já produzido e, de outro, o conhecimento a ser produzido”.

Deste modo, as questões desenvolvidas através do contexto da problemática a serem investigadas, foram construídas com critérios científicos, com intuito de mostrar através da contextualização de fatos e dados que o problema iria produzir respostas condizentes com as questões produzidas. Assim busca-se durante a fase de desenvolvimento da pesquisa a comprovações e argumentação para as respostas fundamentadas.

Entende-se então, que a partir do problema, que são definidos os melhores métodos a serem desenvolvidos a longo do trabalho na busca dos resultados esperados, desta forma o

problema buscou mostrar características científicas que viabilize melhorias ou elimine o problema, isto é, deve apresentar opções de conclusão concretas.

Diante esse exposto, as questões desenvolvidas de cunho científico, foram montadas para responder o evento investigado, apresentado diante ao contexto do problema constatados através de revisão bibliográfica e uma análise preliminar, com entrevista com alguns professores e gestores das escolas que o investigador atua como docente, e deste modo consolidando com o contexto do problema nacional, regional e local, foram montadas as seguintes questões:

- ✓ Quais os desdobramentos da gestão democrática nas escolas públicas e do ensino fundamental do município, em relação aos propósitos da Política Educacional Brasileira?
- ✓ Em que medida a gestão democrática tem contribuído para ampliar/fortalecer a participação coletiva na condução da instituição escolar do município?
- ✓ Quais os avanços e contradições que a gestão democrática vem assumindo na escola pública do município, mediante a existência de procedimentos/mecanismos oficiais participativos?
- ✓ Quais os desafios e perspectivas dos gestores escolares para que a gestão democrática seja uma realidade de fato no município?

Com isso, após premissado todo o contexto do problema e construído as questões acima citadas, foi desenvolvido durante todo o trabalho dissertativo a construção da fundamentação para a investigação, com bases da cientificidade, buscando estudos de autores nacionais e internacionais para a contribuição dos resultados satisfatório para o campo científico.

4.4 Objetivos

Os objetivos foram construídos, através das definições da problemática investigadas e integradas com as indagações levantadas, conforme o item 4.3 citados no capítulo da metodologia.

4.4.1. Geral

Analisar quais os desdobramentos da gestão democrática e suas contribuições nas escolas públicas do ensino fundamental do município de Santo Antônio do Lopes - MA, para a realização aos propósitos da política educacional brasileira.

4.4.2. Específicos

1. Avaliar as medidas que a gestão democrática tem contribuído para ampliar/fortalecer/difícultar a participação coletiva na condução da instituição escolar do município.
2. Identificar os avanços e contradições que a gestão democrática vem assumindo na escola pública do município, mediante a existência de procedimentos/mecanismos oficiais participativos.
3. Analisar os desafios dos gestores das escolas quanto à implantação de fato da gestão democrática no município.
4. Avaliar se a base da gestão democrática da educação está centrada no compartilhamento das decisões das escolas e verificando a real participação da sociedade civil na gestão do sistema de ensino e das escolas.

4.5 Hipóteses e variáveis

Para hipótese levantada, entende-se que (GD) na escola realmente venha acontecer, ela deve contar com diversas instâncias formadoras e colegiados como exemplo: o Conselho escolar, o Projeto Político Pedagógico, Eleição Direta para Diretor, APMF - Associação de pais, Mestres e Funcionários e o Grêmio Estudantil. Esse é o caminho que se deve ser trilhado pela comunidade escolar, para atuação coletiva na gestão da escola, pois assim, ela estará se inteirando e opinando sobre os assuntos através da participação das reuniões, podendo fiscalizar, fazer cumprir as decisões e opinar. A partir daí ela muda de visão, fazendo parte dessa gestão e começa a pensar na escola não apenas como um organismo governamental, portanto externo, e sim como um órgão público que deve ser não apenas controlado e fiscalizado, mas sim, dirigido por toda a comunidade dela pertencente.

A criação do conselho escolar, neste contexto toma-se fundamental, pois o processo de discussão nas comunidades escolares pode possibilitar a implantação da ação conjunto com a co-responsabilidade de todos no processo educativo, o que se constitui um mecanismo de ação coletiva, que canaliza os esforços da comunidade escolar em direção a uma escola renovada [...]. (Pepe e Mercado, 2005, p. 38).

Conselho escolar é um elemento fundamental da gestão democrática da escola, pois é através dele que as discussões com a comunidade escolar surgem e com objetivo de implantar as ações em conjunto com a co-responsabilidade de todos no processo educativo. Através deste mecanismo de ação coletiva é que efetivamente serão canalizados os esforços da comunidade escolar em direção à renovação da escola, na busca da melhoria do ensino e de uma sociedade humana mais democrática.

Também é importante considerar o Projeto Político Pedagógico se constitui um projeto democrático que contempla as condições a realidade em que a escola esta inserida, tem que se configurar como um projeto de solidariedade, privilegiando o saber, o pensar, o ser humano num todo.

O Projeto Político Pedagógico é a identidade da escola e deve ser visto como meio de reflexão sobre as intencionalidades da escola, razão que passa a requerer uma explicação do papel social que essa escola pretende exercer junto à comunidade.

A APMF - Associação de pais, Mestres e Funcionário - é outro mecanismo de fortalecimento do processo democrático, considerado como entidade civil com personalidade jurídica própria, sem caráter lucrativo, formado pelos pais dos alunos regularmente matriculados na escola, tendo como objetivo o estabelecimento de vínculo entre escola e família como contribuição necessária para o processo educativo. A entidade deverá ser regida por estatuto ou regulamento próprio.

O Grêmio Estudantil é uma organização sem fins lucrativos que representa o interesse dos estudantes, os educandos têm assegurado pela Lei Federal nº. 7.398 de 04/11/1985, o direito de se organizar livremente através de agremiações estudantis, devendo a Unidade Escolar, garantirem o espaço e dar condições para essa organização, o gestor democrático deve ser o maior incentivador da criação e/ou implementação dos grêmios estudantis. O grêmio tem fins cívicos, culturais, educacionais, desportivos e sociais; é o órgão de representação dos estudantes da escola.

Outra ponto fundamental é a questão dos gestores das escolas e da educação do município, pois, para exercerem a função de direção têm que agregar em suas funções um imperativo social e pedagógico, além de coordenar todo o processo organizacional que a função lhes atribui.

A direção escolar tem um significado diferenciado dos demais, pois não se trata de uma direção empresarial onde temos apenas o cumprimento de atividades com eficácia e onde o que prevalece é o capital, o crescer, ganhar sempre. A direção escolar citada trata de universo maior onde o principal objetivo é o ser humano, o intelecto, é o direcionar todas as

ações em prol de sua comunidade escolar. Essa direção implica em intencionalidade, pois contribui para a tomada de posição perante a sociedade em que atua.

4.6 Dimensões e critérios de seleção da amostra

A pesquisa que envolve o ambiente escolar tem suas particularidades. Ao buscar a escola como parceira na construção do conhecimento, sabemos que iremos lidar com o seu tempo, o seu espaço e os seus sujeitos. A organização escolar, por sua vez, tem suas razões e sua lógica, as quais deveram respeitar ao buscar ali nossos dados de investigação.

Levando-se em conta que a Gestão Democrática está baseada na coordenação de atitudes e ações que propõem a participação social, ou seja, a comunidade escolar (professores, alunos, pais, gestores, equipe pedagógica) é considerada sujeito ativo em todo o processo da gestão, participando de todas as decisões da escola. Assim, é imprescindível que cada um destes sujeitos tenha clareza e conhecimento de seu papel quanto participante da comunidade escolar.

Desta forma iremos atuar nas entrevistas conforme mostra o quadro do campo amostral que segue.

A distribuição da amostra, segundo o gênero e grupo etário, pode ser analisada de forma esquemática nas tabelas seguintes.

Tabela 1.

Campo da amostra – população total do entrevistados p/sexo

PESQUISADO	QUANT.	SEXO MASC.	SEXO FEM.
Secretário de Educação do Município	01	0	01
Diretor Escolar	05	01	04
Coordenador pedagógico	02	0	02
Professor	12	03	09
Alunos	10	05	05
Pais	10	04	08
Total	40	13	27
%	100%	32%	68%
Total amostra (professores)	15% efetivo		

Nota: do autor

A tabela 1 mostra que somente 32% dos entrevistados é do sexo masculino e 68% confirma a maior presença do público feminino na educação fundamental.

Tabela 2.

Campo da amostra – população total das escolas

ESCOLA	DIRETOR	PROF.	ALUNO	PAIS
Unidade Integrada Rui Barbosa IDEB	01	03	02	02
UI Gonçalves Dias	01	05	02	02
Unidade Escolar Humberto de Campos	01	03	02	02
UI João Lisboa	01	05	02	02
E.M Coração de Jesus	01	02	02	02
TOTAL	05	12	10	10

Nota: do autor

Obs: A Secretaria da Educação do Município, participou das entrevistas com a presença da Secretária de Educação e dos Coordenadores Pedagógicos que atuam no apoio as escolas selecionadas.

Tabela 3.

Campo da amostra – população distribuída professor/aluno/turno/série

ESCOLA	PROF.	ALUNO	TURNO	SÉRIE
Unidade Integrada Rui Barbosa IDEB	01	01	MATUTINO	6º ANO
	01	01	VESPERTINO	9º ANO
UI Gonçalves Dias	01	01	MATUTINO	7º ANO
	01	01	VESPERTINO	8º ANO
Unidade Escolar Humberto de Campos	01	01	MATUTINO	5º ANO
	02	01	VESPERTINO	9º ANO
UI João Lisboa	01	01	MATUTINO	6º ANO
	02	01	VESPERTINO	9º ANO
E.M Conceição de Jesus	01	01	MATUTINO	6º ANO
	01	01	VESPERTINO	9º ANO
TOTAL	12	10		

Nota: do autor**4.7 Instrumentos de recolha e análise de dados**

Para a obtenção dos dados necessários para o desenvolvimento desta pesquisa foi necessário o uso de técnicas e instrumentos adequados ao tipo de pesquisa aqui apresentada.

4.7.1 Técnicas e instrumentos de coleta de dados

Tendo como embasamento a abordagem qualitativa de pesquisa, passamos a explicitar nos itens seguintes os procedimentos utilizados para a coleta dos dados, correspondendo ao

estudo bibliográfico, à análise documental, à observação participante, ao questionário e à entrevista semiestruturada.

4.7.1.1 Estudo bibliográfico

Com o intuito de alcançar o primeiro e o segundo objetivo propostos neste estudo, quer dizer, o de refletir sobre a função da escola pública e suas complexidades organizacionais e administrativas e sobre a teoria da administração escolar e a gestão democrática para compreender a participação de todos os envolvidos na gestão da escola, realizamos inicialmente um estudo bibliográfico. Para atingir esse intento, recorreremos a um estudo bibliográfico que pode ser desenvolvida em materiais já elaborados, com o uso de livros e artigos científicos sobre o assunto pretendido, de acordo com Gil (2002). O autor ressalta que essa metodologia funciona com três tipos de fonte: os livros, as publicações periódicas e impressos diversos. Dentre essas, usamos livros (principalmente os de referência para a área estudada), dado que são fontes bibliográficas por excelência, representando obras de divulgação que objetivam proporcionar conhecimentos científicos ou técnicos.

4.7.1.2 Análise documental

Tendo em vista o objetivo de investigar os espaços de participação dos sujeitos na gestão escolar estabelecidos pela legislação, realizamos a pesquisa documental amparados nos princípios de Cellard (2010) e Gil (2002). Cellard (2010, p. 21) aponta que a capacidade de memória do homem é limitada, podendo alterar as lembranças, esquecer-se de fatos importantes ou deformar acontecimentos. Assim, “[...] por possibilitar realizar alguns tipos de reconstrução, o documento escrito constitui, portanto, uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais. [...]”. Esses documentos são classificados por Cellard (2010) em dois grupos, os documentos/arquivos públicos e os documentos/arquivos privados. Os primeiros constituem documentos organizados segundo planos de classificação, complexos e variáveis no tempo, como os arquivos governamentais (federais, regionais, escolares ou municipais) e os do estado civil (de natureza notarial ou jurídica). Já os não arquivados incluem os jornais, as revistas, os periódicos e outros tipos de documentos distribuídos pela publicidade. Dentre os documentos analisados nessa pesquisa, situam-se como arquivos públicos as legislações em âmbito nacional e estadual, o documento oficial da unidade escolar (Projeto Político Pedagógico – PPP).

4.7.1.3 Questionário

Empregamos o questionário com o intuito de identificar o perfil dos pais dos alunos matriculados no Ciclo II do Ensino Fundamental, assim como para identificar as opiniões deles sobre sua participação na escola. A escolha desse procedimento deve-se pela possibilidade de aplicação para um grande número de pessoas ao mesmo tempo, o que representa uma vantagem, bem como a limitação das respostas Selltiz et al (1967a). Tanto Selltiz (et al, 1967b) como Marconi e Lakatos (2010) apontam como outra utilidade do questionário a economia de tempo e de viagens para a obtenção de um grande número de dados. No entanto, não podemos desconsiderar uma das desvantagens que o recurso detém em razão da ausência do diálogo (mesmo quando comparecem questões abertas), restrição que impossibilita o aprofundamento das ideias que os participantes julgarem necessário.

4.7.1.4 Entrevista semiestruturada

Nos procedimentos anteriores, o processo de observação e o questionário configuraram-se como um ponto de partida para a construção dos dados da pesquisa. Em vista disso, recorreremos ao uso de outro procedimento para o aprofundamento dos dados, a entrevista, como um caminho fecundo a ser seguido no sentido de conciliar as vantagens que o questionário apresenta com a tentativa de superação de algumas de suas limitações. A entrevista também constituiu-se na aproximação com os sujeitos e o aprofundamento de ideias oriundas dos dados anteriormente coletados, fazendo uso de toda intenção junto à entrevista. Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999) afirmam que a entrevista por sua natureza interativa, permite a abordagem de temas complexos, os quais, dificilmente poderiam ser investigados e explorados, de maneira adequada e aprofundada por meio do questionário. Para Selltiz et al (1967b), a entrevista enquanto técnica de coleta de dados, funciona como um instrumento bastante adequado para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crê, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram e ainda, acerca das suas explicações ou razões a respeito das atividades precedentes. Assim, foi aplicada no gestor educacional do município, na direção escolar e coordenadores.

4.8 Ética da Pesquisa

Conforme a Fundação Oswaldo Cruz (2019) a ética e a ciência estão interligadas e com isso, caminham sempre juntas, buscando o progresso na construção do bem-estar da

humanidade do planeta. E deste modo, a pesquisa científica é considerada como a base fundamental para o conhecimento humano. Com isso, podemos então vivenciar através dela, o grau mais elevado do desenvolvimento científico e também tecnológico que podemos alcançar em nossos dias.

Deste modo, a pesquisa buscou retratar a conexão entre os entrevistados com o tema proposto, onde foram selecionados sujeitos envolvidos com as questões da gestão democrática nas escolas públicas do município de Santo Antonio do Lopes, e deste modo, toda a investigação aconteceu com levantamento de dado e posterior uma análise sucinta através das respostas dos colaboradores selecionados, onde foram envolvidos: Secretário de Educação, Diretores escolares, coordenadores pedagógicos, alunos e pais, esses dotados de vida própria e distinta. Com isso, foi necessário desenvolver a pesquisa buscando atender as condutas éticas, principalmente na utilização das informações levantadas através das respostas diretas de todos os colaboradores selecionados, pois opiniões e sentimentos foram expostos nas respostas e deste modo, durante a pesquisa os entrevistados não foram obrigados a preencher sua identificação nos questionários e entrevistas, pois as normas éticas estabelece que sejam realizadas investigações com consentimento formal dos entrevistados, para seu respaldo e deste modo o trabalho foi finalizado dentro da ética. Pois conforme Gauthier (1987) a ética:

na pesquisa não se restringe à relação entre pesquisador e os sujeitos ou os participantes da pesquisa. A ética perpassa todo o processo investigativo. Diz respeito desde a simples escolha do tema ou da amostra, ou ainda, dos instrumentos de coleta de informações. Estas opções exigem do pesquisador um compromisso com a verdade e um profundo respeito aos sujeitos que nele confiam. Da mesma forma, a análise das informações e a produção das conclusões exigem do pesquisador cuidado ético. (Gauthier (1987) citado por Fiorentini & Lorenzato, 2009, p. 02).

Com isso, o trabalho científico deve ser elaborado, dentro de regras assim Fiorentini & Lorenzato (2009) comentam que o mesmo deve ser construído através do embasamento da cientificidade de obras já reconhecidas pelo meio acadêmico, sempre buscando a negatividade de plágios na construção de uma obra. Assim é evidente que a ética percorra em todas as abordagens metodológicas durante a pesquisa, sendo um fato real, quanto a evidência maior da ética em pesquisa de abordagem qualitativa, pois essas buscam constantemente, observar de modo íntimo a vida privada dos informantes.

Os autores citados, ainda deixam claros seu posicionamentos a respeito da ética na pesquisa, quando defendem, que a mesma, está relacionada diretamente com os direitos e respeitos de todos os envolvidos no desenvolvimento da pesquisa, deste modo, a preservação de suas identidades é fundamental, pois os abusos de informações como também citações

realizadas por outros autores, devem antes ser checadas com intuito de avaliar a veracidade das informações.

Assim, a ética é um instrumento fundamental para o desenvolvimento de pesquisa científica, pois ela requer a verdade, mostrada pelos fatos levantados e com isso é primordial que os princípios éticos devem ser seguidos e com isso possa-se realizar um trabalho limpo, com seus referenciados apresentados, todos com embasamento de fatos científicos, evitando com isso plágios desnecessários.

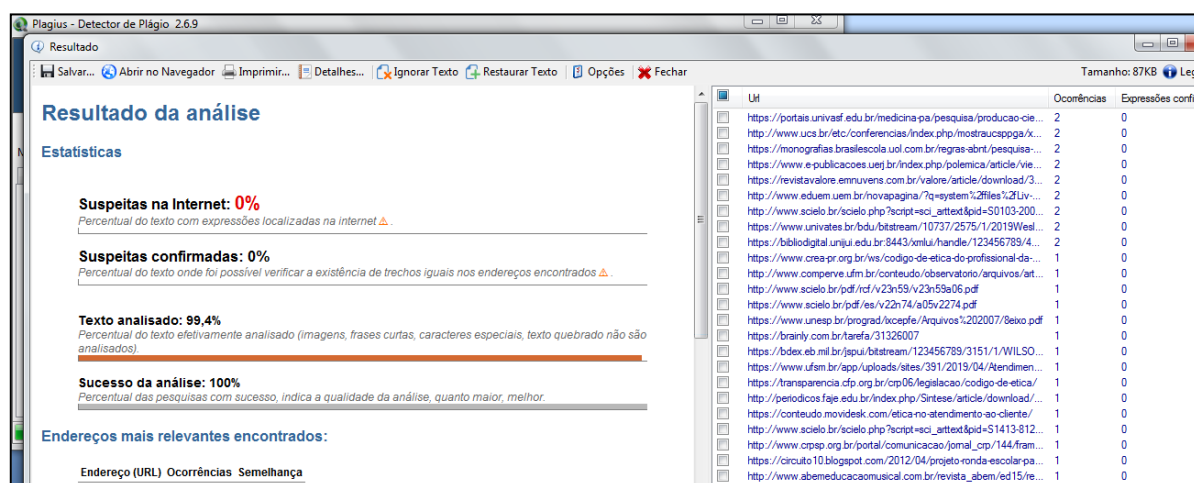


Figura 3. Resultado do antiplágio Plágio 2.6.9 – texto da ética

Fonte: do autor

Diante deste contexto, esta pesquisa foi construída através do manual de estilo da *American Psychological Association (APA)* atualização na 6ª edição. Portanto, os textos formuladores foram documentados com a citação dos autores e datas de publicação dos trabalhos pesquisados e consultados, conforme demonstrado pelos exemplos do manual.

Também foram adotados procedimentos éticos, antes do início das entrevistas, os participantes receberam documentos de comprovação do trabalho dissertativo, assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice 5) que apresenta os princípios éticos da pesquisa, como participação voluntária, anonimato dos entrevistados e de fidelidade das informações utilizadas na pesquisa. Também foi aplicado o Termo de Consentimento da Instituição (Apêndice 4).

Para controle de plágio foi utilizado dois sistemas de verificação de conteúdos de trabalhos acadêmicos e revistas online. Deste modo, foi utilizado o sistema “Plagium” que é um meio inovador, rápido e fácil de detectar, identificar e localizar um *plágio* ou a origem de um texto. Sendo aplicado durante o momento de montagem de um parágrafo. Para verificação

do trabalho final foi utilizado o sistema CopySpider 1.7.0, este muito utilizado pelas Universidades e Faculdades em São Luís – MA.

4.9 Análise dos dados

Relativamente ao método utilizado na presente investigação, foi optado pelo método indutivo por ser o mais recomendado neste tipo de estudos, uma vez que, partindo do contexto investigado podemos alcançar as respostas aos nossos questionamentos e fundamenta-las à luz da teoria existente.

Moras (2003) comenta que por se tratar de um estudo exploratório, com recurso a uma metodologia mista (qualitativa e quantitativa), para analisar os dados qualitativos provenientes das fontes documentais, dos registos de campo e das transcrições das entrevistas recorreremos a outros instrumentos como análise de conteúdo e triângulação de textos, que podem até mesmo utilizar estatística embora sejam também considerados qualitativos, dos quais destacamos a análise textual.

A classificação da toda a informação recolhida foi com auxílio de uma categorização que obedeceu aos objetivos do estudo e que conjugou diferentes unidades de análise que representam no cerne da investigação da gestão democrática. Será através dessas unidades de análise que procederemos à triangulação da informação para dar resposta às questões orientadoras e, por fim, filtrar criticamente a problemática estudada com os elementos conceituais que fundamentaram o estudo.

Maxwell (1996) comenta que a triangulação “é capaz de reduzir os riscos de que as conclusões de um certo estudo possa refletir enviesamentos ou limitações próprios de um único método”, assim, leva a conduzir em “conclusões mais credíveis”.

Esta fase corresponde ao início do processo de interpretação do material recolhido, em que se começa a cruzar informações provenientes de diferentes fontes. A este respeito, Gil (2008, p. 64) afirma que se trata de uma “interpretação dos resultados encontrados na pesquisa para fazer a correlação destes com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de saberes prévio”.

CAPÍTULO 5.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo será apresentado os dados codificados pelas tabelas dos sujeitos selecionados das escolas de Santo Antonio do Lopes, sendo a Unidade Integrada Rui Barbosa; UI Gonçalves Dias IDEB; Unidade Integrada Marechal Castelo Branco; Unidade Escolar Humberto de Campos; UI João Lisboa e Conceição de Jesus. Deste modo, serão apresentados os relatos construídos pelos questionários, com os comentários discursivos fundamentados com autores apresentados durante toda a fase de fundamentação teórica do trabalho.

5.1 Apresentação dos resultados da pesquisa

Os resultados desta pesquisa deu-se por meio de instrumentos utilizados para o tipo de pesquisa realizada onde foram feitas as respectivas coletas de dados em campo no período de junho de 2020 a janeiro de 2021. Foram respeitadas todas as recomendações do Ministério da Saúde com relação o distanciamento seguro e o uso de máscara para evitar o contágio da pandemia da covid-19.

Também foi realizada uma revisão na literatura para o amparo legal da cientificidade deste estudo baseada na proposta do tema e conforme objetivos estabelecidos da pesquisa.

Como instrumento de coleta de dados foram aplicados questionários e entrevistas semiestruturadas, contendo em seu teor de questões abertas onde abrangeram as situações vivenciadas pelas escolas investigadas e cujo levantamento serviu como base para que a hipótese levantada em resposta a problemática, fosse devidamente analisada e confirmada e finalmente o objetivo principal desta pesquisa fosse alcançado de forma real.

A aplicação dos questionários e entrevistas ocorreram durante o ano de 2020 e 2021, dentro do contexto de horários estabelecidos pelos selecionados – escolas e sujeitos. Assim, através das respostas obtidas foi possível analisar e tabular os dados com uso da triangulação de respostas e confronto com estudos, comentários autores e Leis vigentes no país. Essa ação levou no final a possibilidade de chegar aos resultados conclusivos e com os devidos resultados formentar linhas de novas pesquisas futuramente.

Foram colhidos dados pertinentes a está investigação, através da observação sistemática não participante, onde não houve interferência deste pesquisador nos procedimentos executados pelos colaboradores somente observação imparcial dos

acontecimentos dentro das escolas referente comportamentos da equipe gestora e professores com a gestão democrática (GD)

5.2 O desdobramento da gestão democrática e suas contribuições no município – Gestor da Educação Municipal

Caracterização do secretário(a) de Educação do Município de Santo Antonio do Lópes, apresenta idade na faixa etária entre 41 e 50 anos, possui graduação licenciatura em Letras, com pós-graduação (especialização) no Ensino de Língua Portuguesa, com quatro anos no cargo, tem uma experiência de 25 anos de docência no Ensino Fundamental e Ensino Médio.

Antes de apresentar os resultados é importante avaliar o contexto da (GD), pois na atualidade está tornando-se um dos motivos de maior frequência, de debates e reflexões na educação e comunidade escolar e principalmente com a iniciativa pública e seus responsáveis a fim, de assegurar as normativas dos princípios constitucionais que estão contidos na lei da LDBN/1996.

Diante deste contexto, mostra que a (GD) deve ser desenvolvida com a participação de todos os sistemas educacionais e escolas públicas do país. Também, pode-se destacar que não houve uma normatização do como fazer a gestão nas escolas e seu sistema de ensino. Assim, são desenvolvidos por diversas formas, sem direção e formatação correta, por essa razão, é conhecido por diferentes denominações, como por exemplo: a gestão participativa, conhecida também como compartilhada, a cogestão escolar e etc. Deste modo, para cada uma das denominações, são avaliados os comportamentos, as atitudes coletivas e concepções diversas, onde são amplamente colocadas em práticas sem saber como será seu resultado final.

Com isso, quanto mais for consciente a prática destas ações, maior serão as possibilidades de haver uma educação inclusiva, responsável, democrática que caminha em busca da qualidade social tão desejada pela sociedade. Assim, é possível fazer uma reflexão conceitual e compreensiva de que a (GD), não é somente importante para o Diretor da escola, pois deve ser discutida, entendida e colocada em prática de forma correta através dos estudantes, dos funcionários, dos professores, dos pais e mães e principalmente dos gestores públicos que são responsáveis para que haja o cumprimento dessas ações de forma legal.

ENTREVISTA - SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO	
CONTEÚDO DE PERGUNTAS ESPECÍFICAS	
PERGUNTAS	RESPOSTAS
1. Na sua opinião a gestão democrática nas escolas tem contribuído para ampliar o fortalecimento e a participação coletiva de fato? Se for sim? Como? Se for não? Porque?	Sim, através de reuniões periódicas com a pais, professores e demais funcionários para discutir problemas das instituições escolares.
2. Na sua opinião a existência de uma participação efetiva de todos os envolvidos nas decisões da escola? Se for sim? Como? Se for não porquê?	Não, pois alguns membros da comunidade escolar não comparecem às reuniões quando são convocados.
3. Na sua opinião quais os desafios encontrados pela(s) escola(s) para que a gestão democrática seja uma realidade no município?	O maior desafio é a resistência dos pais em participar da tomada de decisões na escola.
4. Na sua opinião a Gestão Democrática nas escolas estão atendendo os propósitos da política educacional brasileira? Se for sim? Como? Se for não? Porque?	Não, pois ainda faltam ser implantados alguns mecanismos de gestão participativa, como por exemplo a eleição para diretores.

Figura 4. Planilha de perguntas Específicas e respostas do Gestor Público em Educação do município de Santo Antonio de Lopes.

Fonte: controle do autor

Quatro perguntas foram lançadas ao Secretário(a) de Educação do município buscando avaliar de forma específica os desdobramentos da (GD) e suas contribuições nas instituições públicas voltadas para o ensino fundamental do município de Santo Antônio do Lopes - MA, para a realização aos propósitos da política educacional brasileira.

Assim, a primeira pergunta buscou-se avaliar o entendimento do gestor público com a contribuição da (GD) utilizada nas escolas, e se houve fortalecimento na participação coletiva da comunidade escolar. Onde na visão do mesmo, tem acontecido reuniões periódicas com a presença de pais, alunos, professores, coordenadores e funcionários para discutir problemas nas escolas, com essa ação, mostra-se que está sendo construído de forma responsável o fortalecimento, mesmo com apresentando falhas no envolvimento. Pois na segunda pergunta essa questão acaba sendo completada com avaliação de pontos envolvendo a participação efetiva dos envolvidos com a educação da escola. Pois, para o gestor ainda existe uma defasagem muito grande sobre a presença da comunidade em reuniões, dificultando demandar ações sobre a escola.

Essa questão é reforçada pela opinião de Gadotti (1997, p. 37) relatando questões sobre a falta de participação de grupos importantes, pois influi diretamente sobre a democracia na escola e na melhoria contínua do ensino com qualidade, para o autor “Os setores que integram o conjunto da comunidade escolar, podem compreender e entender a forma do seu funcionamento, com detalhe em seu processos e deste modo, podem intensificar o seu envolvimento junto a ela, acompanhando a educação oferecida”. Esse fato, somente reforça ainda mas, a presença dos desafios apontados para o formato democrático da gestão. Assim, para entendimento da equipe gestora da escola, esse grande desafio volta-se em promover de fato a participação constante da família dos alunos na tomada de decisões

escolar. A quarta pergunta sobre o atendimento a política a ser adotada conforme legislação federal, ainda para o município está muito longe de ser alcançada. Para o gestor, é preciso criar mecanismos públicos para motivar a (GD), onde deve-se começar com a eleição democrática para os diretores das escolas municipais.

Para que tenha uma contribuição de verdade com a (GD) participativa, deve-se haver uma participação efetiva de todos os sujeitos, considerados pertencentes ao segmento envolvidos com a instituição escolar como: os professores, os funcionários, os conselhos de classe, coordenadores e supervisores, os representantes de pais e alunos com intermediação da direção escolar. Para esse acontecimento ser realidade, é importante que se tenha um planejamento bem elaborado, detalhado com formas de ações a ser tomadas, criação de controles para acompanhamento dos processos avaliativos para serem utilizados durante a tomada de decisões junto com os agentes da política educacional local.

ENTREVISTA - SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO	
CONTEÚDO DE PERGUNTAS INTEGRADAS	
PERGUNTAS	RESPOSTAS
1. Existem projetos na escola que trabalham as noções da participação, descentralização e transparência?	Em algumas escolas da rede municipal existem projetos para atrair os pais para a participação na vida escolar das crianças.
2. Como e por quem é elaborado o plano de ações anual da escola?	Em algumas escolas há a elaboração de um plano anual feito pela equipe gestora e alguns professores.
3. Qual a contribuição da equipe pedagógica na gestão da Escola?	As equipes gestoras das escolas sempre são orientadas a definir, de maneira participativa, metas e objetivos a serem alcançados pela escola.
4. Quais as maiores dificuldades encontradas no seu trabalho diário no processo de gestão democrática da escola?	Ainda há alguma resistência de gestores escolares e coordenadores em ouvir a comunidade sobre certos assuntos.
5. O que você sugere para melhoria no processo de gestão da Escola?	Formação continuada para a equipe gestora.
6. Qual a sua opinião sobre a participação dos pais nos assuntos da Escola? Justifique.	A maioria dos pais não comparecem à escola justificando falta de tempo.
7. Como a comunidade externa e interna participa das tomadas de decisões da escola?	Através de reuniões promovidas pelas escolas.
8. A direção escolar utiliza alguma estratégia para aumentar a participação dos pais na escola?	Realizam reuniões, feiras, seminários para mostrar o trabalho realizado pelos alunos afim de que os pais passem a frequentar mais o ambiente escolar.
9. Quais os maiores desafios que impedem a consolidação de uma gestão democrática?	A resistência de alguns membros da comunidade escolar em participar das reuniões.
10. Na sua opinião, o gestor escolar possui liderança?	Alguns gestores da nossa rede municipal possuem sim liderança.
11. Na sua opinião, esta escola é democrática? Justifique.	A maioria das nossas escolas são geridas de forma participativa na medida do possível.

Figura 5. Planilha de perguntas Integradas e respostas do Gestor Público em Educação do município de Santo Antonio de Lopes.

Fonte: controle do autor

Na figura 5 a planilha mostra uma análise geral dos principais processos que envolvem a (GD), com o propósito de levantar informações que no final mostre a realidade do município frente a política adotada pela gestão educacional local.

Na primeira pergunta foi buscando entender se o município com seus programas de formação continuada e projetos voltados para a consolidação da democracia na escola,

introduziu temas ligados a participação, descentralização e transparência na gestão escolar. Conforme relato do gestor(a) da educação municipal algumas escolas possui atividades que envolvem os pais na participação de eventos dos seus filhos. Mas não é uma regra apontada, somente ações pontuais do gestor da escola. Assim, quando perguntado sobre quem e como é realizado o plano anual da escola, a resposta citada está centrada na equipe gestora da escola e os professores. Para esse ponto, pode-se verificar no artigo do site da Escola da Inteligência (<https://escoladainteligencia.com.br/planejamento-de-ensino-anual/>, recuperado em 26 de fevereiro de 2021) que o planejamento pedagógico é construído através de reflexão sobre ação pedagógica que serão produzida, visando tomadas de decisões na linha estratégica para o ensino durante o ano vigente ao plano. É considerado um momento burocrático com o propósito de determinar os planos de aulas, a distribuição dos conteúdos, processare o calendário e o fechamento de turmas etc. É a etapa que a escola tem oportunidade de reencontrar o seu projeto político-pedagógico.

Arroyo (2000) comenta que para se conseguir uma avaliação e um resultado mais completo do planejamento anual da escola, é importante envolver diretamente os professores, estudantes e famílias no processo. Sendo que, para ação haver resultados positivos não pode-se considerar apenas a equipe da administração da escola, poi alguns pontos importantes poderão ser ignorados.

Para as contribuições relatadas da equipe pedagógica das escolas o gestor(a) informa que sempre são orientados a definir de forma participativa as metas e objetivos do plano pedagógico. Quando aos desafios sobre essa ação, relata que há alguma resistência por parte dos gestores escolares e coordenadores em ouvir a comunidade sobre certos assuntos.

Essa questão pode-se notado pelo comentário de Gomes (2003) sobre competência dos gestores, que relata que são responsáveis por incentivar sempre o trabalho em equipe, conduzir reuniões em grupo. Está atento na renovação de sua equipe pedagógica, está junto com a equipe para enfrentar e analisar as situações complexas de práticas e problemas ligados aos profissionais da escola. Criar e estimular a participação efetiva da equipe da administração da escola nas atividades de elaboração de projetos, administração financeira, na coordenação e direção da escola, junto aos parceiros da comunidade. Também de sua responsabilidade de informar e promover ações aos pais de alunos a participar de reuniões.

Assim, na visão do gestor público é preciso implantar no programa de formação continuada, temas sobre de participação coletivas, gestão democrática, sinergia e outros. Pois para o gestor(as) é preciso eliminar desculpas dos pais que sempre relatam a falta de tempo para as reuniões mensais ou outra atividade pedagógica na escola. Pois a ferramenta que

disponibilizam para haver esse contato direto com as famílias está mas presentes nas reuniões programadas nas escolas. Como estratégia utilizada pelas escolas o gestor aponta que são realizadas reuniões específicas e mais atrativas, também são realizadas feiras, seminários para mostrar o trabalho realizado pelos alunos afim de que os pais passem a frequentar mais o ambiente escolar.

No aspecto liderança foi verificado se os gestores das escolas possuem essas características, pois são fundamentais para diminuir os desafios impostos pela (GD), com resposta afirmativa, o gestor(a) confirma que esse requisito está presente nos diretores da rede pública. Para entendimento a essa questão, pode-se entender que diante ao contexto das práticas pedagógica direcionada para a aprendizagem, que o papel da liderança diante aos processos da gestão escolar, potencializa de forma efetiva as ações concebidas de educação para a melhoria contínua da qualidade da educação escolar. Assim, são destaque durante as interações de atividades escolares, sujeitos envolvidos que acabam destacando-se como verdadeiro líder. O diretor é um destaque que deve ser verificado como a líder principal desse processo, para compartilhar esse racicínio Junior (1936) já citava pontos sobre essa questão, pois:

“no grupo escolar a figura central é do diretor. Menos pela situação hierárquica do que pelas qualidades sociais. É ele o grande animador do trabalho de todos, a força reguladora que estimula modera, a sanção cotidiana, que adverte o que louva”. (Junior, 1936, p. 173).

O autor destaca que o gestor escolar assume este propósito para agregar suas habilidades e competências contribuindo para o avanço das políticas educacionais direcionadas para as escolas, realizando a função social de forma eficiente.

Vieira (2007, p. 59) comenta que no contexto das organizações sociais, estão presentes percepções que apontam em dificuldades existentes na obtenção de líderes capazes de conduzir todo o processo das mudanças culturais da escola, pois colocar que “ Mudar nunca é simples, [...]”. Para o autor as resistências sempre acontecem e por isso, não são todos os indivíduos que se dispõe a fazer mudanças radicais, principalmente aqueles acostumados em sala de aula, de largar essa acomodação para e assumir o desafio de ser gestor em escolas públicas. Também destaca, que um dos fatores dessa resistência está ligado aos fofares humanos, que são difícil para tratar.

Essa questão refleti que a (GD) e a liderança estão interligadas, pois o líder democrático tem a função de de trabalhar de forma cooperada e propocionar sempre ações

coletivas para tomada de decisão. Pois o líder ideal para a escola é aquele que aprende e assume responsabilidades, possibilitando autonomia aos seus parceiros, interagindo e participando ativamente na coordenação da busca das soluções e construções da educação de qualidade.

Deste modo, para o gestor(a) a maioria das escolas do município são geridas de forma participativa na medida do possível.

Diante desses fatos apresentados pode-se concluir que atualmente no município, encontra-se muitas dificuldades ainda na implantação da (GD), pois conforme relatos, além das resistências dos profissionais – gestores, coordenadores e professores para o trabalho coletivo com a comunidade escolar tem-se, afirmação que a própria comunidade escolar apresenta um elevado grau do descomprometimento com o ensino, como também ocorrem o descaso total por parte de alguns elementos da escola.

Cabe nesse momento, fazer um adendo sobre a participação dos integrantes da família, tornando-se realmente um fato positivo e significativo para uma proposta de cunho democrático na escola, e para isso acontecer, é necessário que aconteça uma mudança de postura e atitude em todos os membros que estão diretamente e indiretamente na escola. É muito comum observar comentários de pais, que acham que cabe à escola tomar a iniciativa de envolvê-los e procurar a sua presença, também a escola, muitas vezes, coloca a responsabilidade sobre os pais da educação de seus filhos. Outro ponto verdadeiro, que em muitas dessas procura, famílias só são convocadas quando ocorrem problemas com seus filhos. Por outro lado, quando acontece dos pais ou algum dos responsáveis buscam a iniciativa de procurar a direção da escola ou a coordenação, percebe-se que nem sempre estão preparados para atendê-los de forma acolhedora. Visto que também acontece o inverso, pois diretores ou coordenação que tentam trazer as famílias para a escola, muitas vezes não conseguem essa proeza. O grande dilema desse baixo contato está ligado ao desafio em romper essa inércia. Para isso, é necessário criar uma agenda com ações positivas, que possibilite traçar estratégias que faça sempre a construção de aproximação entre as partes em todos os momentos da gestão escolar. Essa questão, deve ser um compromisso assumido entre os gestores escolares e formuladores da política pública municipal, depois faz-se acontecer através dos diretores, dos professores, funcionários e família.

Cabe o diretor o papel central dessa tarefa, mas também não cabe somente a ele essa participação. Pois tanto os funcionários administrativos, quanto aos professores, mais velhos e novatos, precisam sempre estar abertos para ouvir as famílias, ter tempo para essa atitude. Assim, cabe-se entender que todos os esforços aplicados pelo gestor escolar e sua equipe,

tende em buscar a realização do desenvolvimento educacional do município. Portanto, é preciso mudança de postura e de todos da comunidade escolar saiam de suas zonas de conforto, e busquem juntos, através de entendimentos do que seja melhor para os estudantes e seus filhos..

5.3 O desdobramento da gestão democrática e suas contribuições no município – diretores, coordenadores e professores

Para caracterização desta fase da pesquisa foram entrevistados 05 diretores na faixa etária de 30 a 45 anos de idade. Todos possuem graduação e pós graduação (especialização) na área da educação e também todos estão no cargo de diretoria há 04 anos e possuem experiência de 15 a 20 anos de docência no Ensino Fundamental. Também foram entrevistados 02 coordenadores na faixa etária de 35 a 40 anos de idade. Todos possuem graduação e pós graduação na área da educação e exercessem essa função há 04 anos. Antes do cargo os mesmos já possuíam experiência entre 15 a 25 anos de docência no Ensino Fundamental.

Na equipe de professores foram entrevistados 12 profissionais onde sua maioria encontra-se na faixa etária entre 28 a 45 anos de idade. Todos possuem graduação na área da educação e somente 02 ainda não cursaram nenhuma pós graduação. Dos professores entrevistados 08 estão da faixa de 15 a 20 anos de experiência em docência do Ensino Fundamental enquanto que 04 deles tem entre 08 e 15 anos de experiência em docência no Ensino Fundamental.

Para iniciar essa discussão, antes é importante rever alguns conceitos referente a educação e a gestão escolar. Pois entende-se, que a escola é considerada um ambiente de transformação e formador, podendo alcançar resultados positivos na área social. Assim, para que estes resultados da educação seja correspondidos dentro da realidade da comunidade escolar, é necessário e quase obrigatório, que todos os integrantes da vida escolar, seja ele pertencente do ambiente intra e extraescolar sejam de fato, participantes ativos e responsáveis. Portanto, o modelo antigo de gestão onde o diretor decidia tudo sozinho, nos dias atuais, essa questão deve ser superada de forma geral. Para isso, a gestão escolar moldada na democracia, considerada como modelo inovador da educação atual, o diretor deve procurar uma proximidade maior com a comunidade onde a escola está contida, com intuito de conhecer suas concepções, criar espaços para o convívio mais próximo da escola, a fim de haver uma participação ativa nos trabalhos que envolvem a gestão escolar. Por esta razão, as mudanças

devem acontecer em nível emergencial nesse momento, onde primeiro deve-se trabalhar as nível pessoal, e em seguida, ampliar para o coletivo, acreditando que novas posturas serão positivas para a democracia. Assim, entende-se que não há, outro caminho ideal, para promover a transformação da educação democrática, que não seja, a construção de uma reestruturação macisa no pensamento de todos os indivíduos que participam direto e indiretamente da educação da escola.

Para maior entendimentos é preciso também entender as tarefas que o coordenador executa em seu dia a dia, e são consideradas por muitos autores, fundamentais para alcançar as metas e os objetivos estratégicos das escolas e políticas públicas. Pois, suas ações estão visadas no acompanhamento dos professores em suas atividades de sala de aula, no atendimento dos alunos e pais, auxilia na identificação das dificuldades em todo o processo da educação. Portanto é uma peça chave para a gestão democrática.

Diante desse contexto, pode-se afirmar que estes profissionais (diretores, coordenadores e professores) devem buscar a superação de trabalhar com o individualismo e começar uma mudança de postura, avaliando a sua importância e entender que cada um, deve fazer sua parte diante da (GD) na escola.

ENTREVISTA - COM A DIREÇÃO DA ESCOLA					
CONTEÚDO DE PERGUNTAS ESPECÍFICAS					
PERGUNTAS	RESPOSTAS				
	DIRETOR - D1	DIRETOR - D2	DIRETOR - D3	DIRETOR - D4	DIRETOR - D5
1. Na sua opinião a gestão democrática nas escolas tem contribuído para ampliar o fortalecimento e a participação coletiva de fato? se for sim? Como? Se for não?	Sim. Possibilitando a participação da comunidade escolar em decisões interna, tomando o trabalho escolar	Sim pois através da gestão democrática conseguimos maior participação da comunidade escolar	Sim, porque a escola precisa ser um ambiente onde todas as decisões são tomadas em conjunto	Sim, é através da gestão democrática que se pode garantir uma comunidade mais inserida no contexto escolar	Sim a escola precisa dessa participação e a comunidade também só tem a ganhar.
2. Na sua opinião a existência de uma participação efetiva de todos os envolvidos nas decisões da escola? Se for sim? Como? Se for não porque?	Sim. A comunidade escolar sempre é chamada para opinar em mudanças que envolvem todos e ajudar em ações que	Sim, a maioria participa sempre que é convocada	Não, pois alguns membros da comunidade se eximem da participação	Sim, grande parte da comunidade gosta de participar das decisões da escola	Sim a escola sempre está recebendo a comunidade para juntos tomarem decisões.
3. Na sua opinião quais os desafios encontrados pela(s) escola(s) para que a gestão democrática seja uma realidade no	A luta constante de conscientização da obrigação de todos e a necessidade para	Maior participação da comunidade escolar	Um grande desafio é conscientizar pais, alunos, professores e funcionários	A escola precisa de mais autonomia	O maior desafio é conseguir que a escola tenha mais autonomia em relação a muitas
4. Na sua opinião a Gestão Democrática nas escolas estão atendendo os propósitos da política educacional brasileira? Se for sim? Como? Se for não? Porque?	Sim, atendendo as temáticas para garantir uma educação de qualidade.	Sim, pois seguimos todas as normas e determinações das políticas educacionais	Ainda falta alguns acertos na escola para que as políticas educacionais sejam realmente efetivadas	Muitas políticas educacionais ainda precisam ser repensadas para que seja viável a sua prática	Sim pois a escola sempre está seguindo as políticas educacionais do Estado.

Figura 6. Planilha de perguntas específicas e respostas dos Diretores Escolares

Fonte: controle do autor

Diante das avaliações consideradas inicialmente no tópico, buscou-se através da figura 6, 7 e 8 condensar quatro perguntas que são ligadas diretamente com as indagações da problemática. Objetivando avaliar as contribuições da (GD) com o seu desdobramento no município em estudo.

ENTREVISTA - COORDENADORES PEDAGÓGICOS		
CONTEÚDO DE PERGUNTAS ESPECÍFICAS		
PERGUNTAS	RESPOSTAS	
	COORDENADOR - C1	COORDENADOR - C2
1. Na sua opinião a gestão democrática nas escolas tem contribuído para ampliar o fortalecimento e a participação coletiva de fato?	Sim, todos participam das decisões e se sentem mais valorizados	Sim, pois uma gestão democrática pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar como pais, professores, alunos e funcionários.
2. Na sua opinião a existência de uma participação efetiva de todos os envolvidos nas decisões da escola? Se for sim? Como? Se for não porque?	Não, porque a realidade nossa ainda está muito longe de ter uma gestão Democrática, há muito a se aprender para que isso venha acontecer, pois a política partidária ainda é muito forte nos padrões de ensino.	Caso a escola desenvolva uma gestão democrática é o direito dessa participação efetiva, mas nem sempre essa participação de todos acontece, seja por falta de compromisso ou interesse da comunidade escolar
3. Na sua opinião quais os desafios encontrados pela(s) escola(s) para que a gestão democrática seja uma realidade no município?	Eleições para escolha dos diretores e participação da sociedade com os projetos escolares.	Encontra-se atualmente, muitas dificuldades na implantação de uma gestão democrática, pois em alguns casos a própria comunidade escolar esta descomprometida com o ensino, sem falar no descaso por parte de alguns gestores em relação a democratização na escola, preferindo uma gestão individualista.
4. Na sua opinião a Gestão Democrática nas escolas estão atendendo os propósitos da política educacional brasileira? Se for sim? Como? Se for não? Porque?	Não, porque as propostas e projetos são mal interpretados e chegam às escolas com os objetivos distorcidos.	Nas escolas que realmente adotam essa forma de gestão, eu acredito que sim

Figura 7. Planilha de perguntas específicas e respostas dos Coordenadores Pedagógicos

Fonte: controle do autor

Assim, conforme respostas dos diretores e coordenadores, a pergunta inicial, voltou-se para o entendimento das contribuições da (GD) na ampliação, do fortalecimento do ato participativo e coletivo no município. Para a direção escolar 100% das respostas são positivas, pois consideram que foram fatores essenciais para garantir maior envolvimento e participação da comunidades escolar. Para o Diretor D4, comenta que: “Sim é vadeiro o fato, é que através da (GD) que se pode garantir uma comunidade mais inserida no contexto escolar”. Na visão dos coordenadores confirmam a respostas dos diretores, pois para o coordenador C1 “Sim, pois uma (GD) de fato, pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar como pais, professores, alunos e funcionários”. Para os professores essa questão é positiva, 100% confirmaram essas contribuições, pois a gestão democrática no resumo das respostas informam que garantem de fato, uma participação coletiva nas atividades escolares. Para o Professor P10 “Sim, pois com o processo de uma (GD) conseguimos entender como funciona toda a rotina da escola”. Seguindo o mesmo raciocínio o Professor P9 comenta que “Sim, é nesse processo de (GD) que se fortalece a comunidade escolar de forma”. Também para o Professor P6 com resposta positiva acrescenta “Sim, todos nós conseguimos participar ativamente das decisões quando acontece uma (GD).

As respostas mostra que existem um certo conhecimento sobre a (GD) e suas reais contribuições, caso se tenha uma implementação efetiva na escola.

Para completar essa questão e possibilidades de contribuições, pode-se incluir o comentário de Perrenoud (2001) conforme os documentos legais analisados, os preceitos e princípios da gestão democrática são enquadradas através de quatro dimensões citadas pelo artigo primeiro da LDBN/1996 que fala: 1º sobre a autonomia das escolas no ensino da gestão administrativa, financeira e pedagógica; 2º na transparência das ferramentas utilizadas na

administração, no financeiro e o pedagógico; 3º na garantia do processo descentralizado da educação e 4º na eficiência efetiva no uso dos recursos na escola.

ENTREVISTA - COM PROFESSORES						
CONTEÚDO DE PERGUNTAS ESPECÍFICAS						
PERGUNTAS	RESPOSTAS					
	PROFESSOR - P1	PROFESSOR - P2	PROFESSOR - P3	PROFESSOR - P4	PROFESSOR - P5	PROFESSOR - P6
1. Na sua opinião a gestão democrática nas escolas tem contribuído para ampliar o fortalecimento e a participação coletiva de fato? Se for sim? Como? Se for não?	Sim, a gestão democrática é fundamental para a sociedade mais justa.	Sim, quando acontece uma gestão democrática todos conseguem aprender o que é democracia	Sim, pois é a prática na escola que deve ser vivenciado na realidade.	Sim, Pois esse tipo de gestão fortalece a participação democrática.	Sim, pois através do modelo de gestão democrática a participação se efetiva	Sim, todos nós conseguimos participar ativamente das decisões quando acontece uma
2. Na sua opinião a existência de uma participação efetiva de todos os envolvidos nas decisões da escola? Se for sim? Como? Se for não porque?	Sim, todos participam efetivamente das decisões.	Sim, pois na escola todos são convocados para reuniões e tem direito a voz.	As vezes não, muitos não querem participar	Não, existem pessoas que tem medo de opinar	Sim, todos podem e gostam de participar	Não, pois muitos não tem interesse em participar.
3. Na sua opinião quais os desafios encontrados pela(s) escola(s) para que a gestão democrática seja uma realidade no município?	Um grande desafio é a falta de autonomia da escola	Um grande desafio é a falta de compromisso de uma parte da comunidade escolar	A falta de conhecimento de muitos sobre a importância da	Eu acho que o maior desafio é convencer os pais e os alunos que eles precisam	A escola muitas vezes não tem autonomia sobre certos assuntos e só obedece ordens da	Um grande desafio é vencer o medo das pessoas de contribuir com a gestão
4. Na sua opinião a Gestão Democrática nas escolas estão atendendo os propósitos da política educacional brasileira? Se for sim? Como? Se for não? Porque?	Não, ainda falta muito para que a gestão seja realmente democrática.	Não, muitos itens do Plano Nacional de Educação ainda não foram cumpridos	Não, apesar de já termos avançado muito ainda falta muito.	Não, porque a escola ainda se mantém muito presa a determinações da Secretaria de Educação.	Ainda não pois muito se falta fazer para que a escola seja verdadeiramente democrática	Não, porque a escola ainda precisa de muita autonomia para se alinhar a política educacional do país

ENTREVISTA - COM PROFESSORES						
CONTEÚDO DE PERGUNTAS ESPECÍFICAS						
PERGUNTAS	RESPOSTAS					
	PROFESSOR - P7	PROFESSOR - P8	PROFESSOR - P9	PROFESSOR - P10	PROFESSOR - P11	PROFESSOR - P12
1. Na sua opinião a gestão democrática nas escolas tem contribuído para ampliar o fortalecimento e a participação coletiva de fato? Se for sim? Como? Se for não? Porque?	Sim, porque nos tornamos mais participativos.	Sim, através da participação ensinamos nossos alunos quais os direitos e deveres de um cidadão	Sim, é nesse processo de gestão democrática que se fortalece a participação de toda a comunidade escolar.	Sim, pois com o processo de gestão democrática conseguimos entender como funciona toda a rotina da escola.	Sim, em uma escola onde acontece a gestão democrática todos tem seu direito de participação garantido.	Sim, a gestão democrática garante a participação de todos.
2. Na sua opinião a existência de uma participação efetiva de todos os envolvidos nas decisões da escola? Se for sim? Como? Se for não porque?	Não, alguns não participam porque não querem.	Não, alguns simplesmente não comparecem às reuniões.	Não, nem todos querem participar efetivamente porque acham que não é sua função.	Não, tem muita gente que prefere não se envolver.	Sim, a maioria das pessoas da comunidade escolar participa ativamente da gestão.	Não, as pessoas não querem envolvimento
3. Na sua opinião quais os desafios encontrados pela(s) escola(s) para que a gestão democrática seja uma realidade no município?	Um grande desafio é a falta de confiança nos gestores da escola por parte da própria comunidade.	Para mim o maior desafio é a falta de autonomia da escola.	O desafio é que muitos gestores ainda mantêm o velho hábito de tomar sozinho as decisões.	Um dos desafios é vencer a falta de compromisso de muitos que fazem parte da comunidade escolar.	Eu acho que o maior desafio é fazer todos compreenderem a importância da participação na tomada de decisões	Um dos desafios é a escola ter mais autonomia.
4. Na sua opinião a Gestão Democrática nas escolas estão atendendo os propósitos da política educacional brasileira? Se for sim? Como? Se for não? Porque?	Não pois a ainda não estamos alinhados a política educacional brasileira	Não, ainda temos que fazer as eleições para diretores.	Não, muita coisa do Plano Nacional de Educação ainda não foi colocada em prática na nossas escola.	Não, um exemplo é o PPP da escola que é reformulado somente pela equipe pedagógica.	Não, algumas decisões ainda são tomadas somente pelos diretores da escola.	Não, precisamos participar da escolha dos gestores da escola para poder cumprir uma das metas do Plano Nacional de Educação.

Figura 8. Planilha de perguntas específicas e respostas dos Professores

Fonte: controle do autor

Na segunda pergunta foi avaliado a existência de uma participação efetiva de toda equipe escolar em suas decisões. Para a direção escolar 75% afirma que essa participação é efetiva pois na visão do Diretor D1 “Sim. A comunidade escolar sempre é chamada para opinar em mudanças que envolvem todos e ajudar em ações que beneficiam a escola e a própria comunidade” apesar de afirmarem essa questão, não foi encontrados dados para o fato apontado. Para a coordenação pedagógica essa questão é negativa, 100% não confirmam essa participação efetiva, pois para Coordenador C1 ressalta sua resposta:

Não, porque a realidade nossa ainda está muito longe de ter uma (GD)gestão, há muito a se aprender com essa prática e para que isso venha acontecer deve haver uma

mudança de postura dentro da política educacional, pois a política partidária ainda é muito forte nos padrões de ensino. (Coordenador C1 – Secretaria de Educação).

Na visão dos professores 70% completam a questão negativa desse pergunta indo de encontra com as respostas do coordenadores, para a docência muitos dos participantes sejam eles interno e externo não tem interesse em participar de forma coletiva nas decisões e problemas da escola. Assim, no entendimento do professor P9 “Não, nem todos querem participar efetivamente, porque acham que não é sua função” o medo também é uma questão a ser trabalhada para efetivar a participação, pois o Professor P4 fala “ Não, existem ainda pessoas da escola e da comunidade que tem medo de opinar”. Também para 30% dos professores afirmam que a participação é efetivada através de convocações a todos integrantes da comunidade escolar, para o Professor P2 “Sim, pois na escola todos são convocados para reuniões e tem direito a voz”.

Para esse descompasso de opiniões, Morin (2005) comenta que a educação é construída por várias dimensões e deste modo, segue identificando o ambiente, refletindo o contexto e reformulando as diferentes perspectivas para possibilitar que outras discussões possam acontecer de forma transparente. Para isso, é importante que diretores e coordenadores busquem acompanhar juntos a realidade do município, pois cada um tem seu grau de importância diante da (GD) visada pela política pública.

Para questão terceira, foi avaliado os desafios encontrados pela(s) escola(s) para que a (GD) seja uma realidade no município. Para a direção ainda é necessário haver: maior conscientização com a participação efetiva de todos os envolvidos na educação dentro da escola e maior autonomia na gestão escolar. Para a coordenação pedagógica a participação da sociedade e gestores está muito aquém do desejado. Pois na visão do Coordenador Pedagógico C2 coloca que:

Encontra-se atualmente, muitas dificuldades na implantação de uma gestão democrática, pois em alguns casos a própria comunidade escolar está descomprometida com o ensino, sem falar no descaso por parte de alguns gestores em relação a democratização na escola, preferindo uma gestão individualista. (Coordenador C2 – Secretaria de Educação).

Para os professores os desafios estão relacionados com: a falta de autonomia das escolas; falta de compromisso da comunidades escolar com participação em reuniões; falta de conhecimento sobre o assunto de pautado na (GD); medo dos participantes; falta de confiança dos gestores e decisões centralizadoras por parte da direção.

É entendido que a gestão escolar, através dos diretores, coordenadores e professores devem ter a consciência diante os seus papéis dentro da escola, pois o produto final da ações da equipe de gestão, isto com a inclusão dos (docentes e demais funcionários) deve sempre está ligada com o desejo na educação de qualidade. Assim, a partir dessa consciencia efetiva é que os gestores começam a tomar posse dos saberes, da responsabilidade, da cultura democrática, os seus esforços em conjunto deverá traduzir em estratégias do dia a dia para garantir de forma efetiva o processo de ensino e aprendizagem de forma eficaz. Diante dessa questão, pode-se afirmar que a gestão desejada começa a ser moldada da forma democrática.

Na questão quarta, buscou-se conhecer as opiniões referente a (GD) nas escolas, se estão atendendo os propósitos da política educacional brasileira. Para a direção escolar 60% afirmam que estão sendo atendidas, conforme estabelecidos pelas normas e determinações governamentais e 40% relata que ainda falta alguns acertos nas escolas para que as políticas educacionais sejam realmente efetivadas. Para a coordenação essa questão ficou também dividida, 50% afirmam essa realidade e 50% não aceita que essa questão é real, pois ainda existem melhorias a serem tratadas com mas responsabilidades. Pois para o Coordenador C1 "Não, porque as propostas e projetos são mal interpretados é chegam às escolas com os objetivos distorcidos". Para os professores 100% das respostas foram negativas de modo geral, comentam que muita coisa referente ao PNE, ainda não foi colocada em prática nas escolas do município. Para o Professor P12 "Não, precisamos participar da escolha dos gestores da escola para poder cumprir uma das metas do PNEP" e também completando o tom negativo o Professor P4 completa "Não, porque a escola ainda se mantém muito presa nas determinações da Secretaria de Educação".

Diante desse fatos relatados pode-se afirmar que fazer a organização do trabalho pedagógico em escolas públicas diante a concepção democrática, mostra-se que não é uma tarefa muito fácil. Onde requer aos sujeitos participantes uma formação de boa qualidade para questão, além de buscar uma exigência obrigatória e consciente do gestor escolar frente ao trabalho coletivo buscando de forma constante a autonomia desejada, a liberdade de tomar decisões, a emancipação de fato e a participação coletiva na construção do conhecimento desejado.

Diante desse fato, Libâneo (1997) comenta que a (GD), precisa que o gestor saiba trabalhar os conflitos e os constantes desencontros na comunicação dentro da escola, e assim, deve possui competências necessárias, que busquem novas alternativas aos interesses da comunidade escola de forma coletiva.

Portanto, no decorrer da pesquisa com os diretores e coordenadores, deparamo-nos com dificuldades que as escolas estão passando que, de certa forma, acaba impedindo a concretização de fato da (GD) dentro do município. Entre os tantos problemas apontados pelos entrevistados, salienta-se como fatos importantes, está destacado a baixa participação da comunidade escolar durante as reuniões administrativas e pedagógicas que proporcionam estudos coletivos, sobre as políticas educacionais não cumpridas de modo democrático na sua efetividade e maior autonomia na gestão das escolas.

Assim, pode-se analisar com maior clareza que os estudos sobre as políticas educacionais da (DG) que se traduzem diante a legislação do governo, somente demonstrou que as iniciativas das escolas em atender esse requisito, raramente foram oportunizadas pela equipe de coordenadores, diretores e professores para acesso a estudos realizados em conjuntos com a comunidade escolar.

Deste modo, são fatores apontados pelas entrevistas que mostra-se a realidade das escolas do município e são situações impeditivas para a construção da democracia coletiva. Atuando de forma negativa aos fundamentos dos requisito contidos na Lei 9394/96 que traduz a (GD) para as escolas públicas. Para a Cury (2002) essa questão vai além das instituições escolares e portanto, coloca-se como um desafio também para as novas relações com visão democrática de poderes, entre o Estado, o Sistema Educacional vigente no país e os agentes participantes que fazem parte deste sistema dentro e fora das instituições de ensino. Com isso, pode-se observar que não foi ocupado no município, o espaço da legalidade da (GD) desejada pelo poder público. Diante ao fato, muitas das tentativas de mudanças dentro das escolas são ocasionados por decisões muitas vezes isoladas por parte da gestão escolar e outra parte na centralização de tomadas de decisão da Secretaria Municipal de Educação.

A pesquisa constata que as escolas públicas do município de Santo Antonio do Lopes, ainda não criaram na gestão escolar a cultura das decisões formadas pela coletividade. Também percebe-se pelas entrevistas e observações de modo geral realizadas nas escolas selecionadas que há ideias e muitas decisões formadas em conjunto, mesmo com pouca participação coletivas, mas muitas delas, não são colocadas em prática de forma efetiva, por isso, não há uma (GD) construída com a participação ativa entre membros da comunidade escolar e a equipe da escola.

Com intenção de ampliar mas as discursão as planilhas da figura 6, 7 e 8 estão exposta 11 perguntas de forma geral para fortalecer o conhecimento sobre a (GD) das escolas.

ENTREVISTA - COM A DIREÇÃO DA ESCOLA					
CONTEÚDO DE PERGUNTAS INTEGRADAS					
PERGUNTAS	RESPOSTAS				
	DIRETOR - D1	DIRETOR - D2	DIRETOR - D3	DIRETOR - D4	DIRETOR - D5
1. Existem projetos na escola que trabalham as noções de participação, descentralização e transparência?	NÃO - porque não foi colocado no PPP e não existe um programa de formação.	NÃO - porque, o plano de formação continuada não contempla esses temas.	SIM - através de reuniões pedagógicas.	NÃO - porque não foi colocado no plano de ação como temas de formação.	NÃO - porque não foi programado atividades para esse tema.
2. Como e por quem é elaborado o plano de ações anual da escola?	O plano de ação foi elaborado pela comunidade escolar.	Gestores, coordenadores, professores e alguns pais.	Toda a comunidade escolar.	Gestores e coordenador.	Elaborado por um grupo composto por professores, diretor, coordenador e supervisor.
3. Qual a contribuição da equipe pedagógica na gestão da Escola?	Comunicação entre professores, gestores, alunos e comunidade escolar para desenvolvimento de um trabalho de qualidade.	A equipe pedagógica funciona como um elo entre professores, alunos e gestão.	A equipe pedagógica contribui com a formação continuada dos professores além de auxiliar na gestão.	Uma grande contribuição pois essa equipe é responsável pelo desenvolvimento das atividades pedagógicas no âmbito escolar.	A equipe pedagógica tem contribuindo suporte e apoio ao ser responsável pelo trabalho de professores e alunos.
4. Quais as maiores dificuldades encontradas no seu trabalho diário no processo de gestão democrática da escola?	Conscientização da função e brigação de alguns professores e de pais de alunos.	A falta de autonomia da escola referente a alguns assuntos.	A maior dificuldade que encontro é a falta de recursos suficientes para a gestão da escola.	Uma grande dificuldade é a falta de interesse em alguns membros da comunidade de pais de alunos.	Para mim a maior dificuldade é gerir a grande demanda de propostas e a escassez de recursos.
5. O que você sugere para melhoria no processo de gestão da Escola?	Projetos que aproximem mais toda a comunidade escolar.	Sugiro que as secretarias deem mais autonomia às escolas.	Mais investimento nas escolas públicas.	Que consigamos conscientizar a comunidade escolar da importância da sua participação.	A minha sugestão que é o governo disponibilize mais recursos para as escolas que apresentam projetos.
6. Qual a sua opinião sobre a participação dos pais nos assuntos da Escola? Justifique.	A maioria entende que a educação das crianças é dever de todos.	A maioria dos pais participa das reuniões mas poucos se manifestam para a melhoria da escola.	Há uma participação expressiva dos pais.	Apenas uma pequena parte dos pais participa dos assuntos da escola alegando falta de tempo.	Ainda é pequena a participação dos pais pois a maioria deles acha que não é sua função participar dos assuntos da escola.
7. Como a comunidade externa e interna participa das tomadas de decisões da escola?	Através de reuniões convocadas para conversar sobre temas que envolvem a escola.	Através de reuniões.	Com as reuniões do conselho escolar.	Sempre fazemos reuniões com todos da escola para tratar de assuntos diversos.	O principal mecanismo de participação ainda são as reuniões onde toda a comunidade escolar (interna e externa) é convidada a participar.
8. A direção escolar utiliza alguma estratégia para aumentar a participação dos pais na escola?	Sim. Projetos e reuniões.	Realizamos eventos para mostrar a comunidade o trabalho realizado pela escola.	Sim, através de feiras, seminários, projetos para atrair os pais para escola.	Realizamos assembleias com a comunidade para que os mesmos participem.	Sim, realizamos eventos, principalmente nas datas comemorativas (dia dos pais, dia das mães, dia das crianças) para que os pais possam vir até a escola se confraternizar e perceber que eles também fazem parte daquele ambiente.
9. Quais os maiores desafios que impedem a consolidação de uma gestão democrática?	Entendimento da função e obrigação de cada um nesse processo.	Ainda vivemos numa sociedade autoritária que infelizmente reflete na gestão da escola.	A comunidade precisa ter consciência do seu papel na gestão de uma escola.	Os maiores desafios são a falta de interesse da comunidade e a falta de recursos.	Infelizmente um grande desafio é o individualismo muito presente entre os membros da comunidade escolar.
10. Na sua opinião, o gestor escolar possui liderança?	sim.	sim.	sim.	sim.	sim.
11. Na sua opinião, esta escola é democrática? Justifique.	Sim, pois as decisões sobre o funcionamento da escola são elaborados em conjunto.	Sim, pois ela se abre para a participação de todos.	Sim, nossa escola sempre busca partilhar as decisões com todos os membros da comunidade escolar.	eu digo que somente em parte, pois apesar da escola estar sempre aberta à participação, são poucos os que realmente participam das decisões.	Sim, a escola sempre procura dialogar com seus pares, apesar de sabermos das grandes dificuldades que enfrentamos para que essa escola seja realmente democrática.

Figura 9. Planilha de perguntas Integradas e respostas da Direção Escolar

Fonte: controle do autor

Assim, podemos destacar que a primeira pergunta foi uma provocação mas direta aos entrevistados avaliando a existência de projetos na escola que trabalham com as noções de conceitos que falam sobre a participação, descentralização e transparência.

Para a direção escolar 80% confirmam uma posição negativa relatando que esses temas não foram contemplados na ocasião do planejamento do PPP da escola com o programa de formação continuada. Somente 20% dos diretores afirma que na sua escola foi previsto essa fato, relatando que através das reuniões mensais são mencionadas contextos relativos aos temas. Para a cocondenação pedagógica ficou um impasse de entendimento pois, para 50% afirmam positivo e outro 50% negativo. Assim para os professores 100% confirmam que não foram contemplados em projeto algum temas dessa direção, pois para o Professor P5 comenta que “Projetos não temos, mas sempre procuramos conversar abertamente e de forma explicativa com os alunos e seus pais da importância de participar dos eventos de forma coletiva”.

Na segunda questão foi verificado, como e por quem é elaborado o plano de ação anual da escola, conhecido também como o planejamento pedagógico anual. Para a direção escolar 80% afirma que o plano é construídos pelos gestores, coordenadores, professores e até alguns pais quando são chamados e atendem o chamado, para 20% da direção afirmam positivamente que envolvem a comunidade escolar. Deste modo, para a coordenação pedagógica está ligado conforme relata o Coordenador C2 que:

O propósito desse documento é que gestores, coordenadores e até mesmo professores acompanhar e participar da elaboração. Controlar se as ações realizadas estão conduzindo a escola para alcançar os resultados esperados para o ano letivo, sendo flexível para efetuar medidas corretivas caso o atingimento dos objetivos e objetivos não buscados de acordo com o planejado. (Coordenador C2 – Secretaria de Educação Municipal).

Com isso, na visão dos professores 40% comenta que é construída pela equipe de coordenação pedagógica e 30% diz que são montados pela direção, coordenação e professores 30% afirmam que essa ferramenta não é utilizada.

A questão quarta, foi levantado informações sobre as maiores dificuldades encontradas no trabalho diário dos entrevistados referente a (GD) na escola. Para a direção escolar está listado as dificuldades com: na conscientização da participação efetiva; na falta de autonomia da gestão escolar e a falta dos recursos financeiros para administrar a escola. Para a coordenação está voltado para: a conscientização efetiva dos membros da comunidade escolar na participação efetiva nos assuntos escolares e na fragilidade das políticas públicas implantadas. Assim para os professores está: na implantação da (GD); nas políticas públicas adotadas; maior tempo para trabalhar os conceitos de democracia escolar; falta de programas voltados para integração de família e escola; grande resistência negativa das famílias com a sua participação nas escolas e maior envolvimento do alunado escolar.

Assim, na quinta questão foi solicitado sugestões dos entrevistados para atender melhorias envolvendo os processos de gestão. Para a direção escolar é necessários incluir: projetos que atuem na aproximação e no envolvimento de todos os participantes da comunidade escolar; maior autonomia para escolas; mais investimento público e implantar programas de conscientização da comunidade escolar na participação com assuntos da escola. Para a coordenação pedagógica deve acontecer mudanças radicais ligadas aos comportamentos inaceitáveis de membros da escola com a (GD), seja ele interno e externo e participação ativa da comunidades escolar. Para a visão dos professores é importante: uma transparência com as prestações de contas da escola; maior proximidade dos gestores com as

famílias; criação de conselho escolar em todas as escolas e que funcionem e também, um programa que busque a realização de eleição ao cargo de diretores.

ENTREVISTA - COORDENADORES PEDAGÓGICOS		
CONTEÚDO DE PERGUNTAS INTEGRADAS		
PERGUNTAS	RESPOSTAS	
	COORDENADOR - C1	COORDENADOR - C2
1. Existem projetos na escola que trabalham as noções da participação, descentralização e transparência?	NÃO	SIM
2. Como e por quem é elaborado o plano de ações anual da escola?	Coordenadores, secretário.	O propósito desse documento é que gestores, coordenadores e até mesmo professores acompanhar e participar da elaboração. Controlar se as ações realizadas estão conduzindo a escola para alcançar os resultados esperados para o ano letivo, sendo flexível para efetuar medidas corretivas caso o atingimento dos objetivos e objetivos não buscados de acordo com o planejado.
3. Qual a contribuição da equipe pedagógica na gestão da Escola?	Coordenar os trabalhos dos professores e alunos	A Equipe Pedagógica contribui coordenando as ações didático-pedagógicas, que acontecem na instituição escolar.
4. Quais as maiores dificuldades encontradas no seu trabalho diário no processo de gestão democrática da escola?	Fazer com que realmente exista essa tal gestão democrática	As fragilidades nas políticas públicas, família e alguns colegas de trabalho desengajados com as propostas de trabalho ...
5. O que você sugere para melhoria no processo de gestão da Escola?	É um problema que abrange todo o país, não depende só dos Estados ou municípios, depende do entendimento de cada gestor, secretário, diretor, etc.	Uma maior participação de todos que fazem a comunidade escolar.
6. Qual a sua opinião sobre a participação dos pais nos assuntos da Escola? Justifique.	Ainda muito frágil, Nos dias atuais muitos problemas para conseguir convencer os pais a cumprir seu papel	É de extrema importância participação essa, pois os pais fazem parte da comunidade escolar e são peças fundamentais no processo de ensino-aprendizagem do aluno.
7. Como a comunidade externa e interna participa das tomadas de decisões da escola?	Comunidade externa não participa muito, quase ninguém se preocupa com isso.	Através de sugestões, cada um coloca em prática suas habilidades, pensa sobre um determinado assunto, com possibilidades de participar nas decisões, assim o gestor se vê em posição de compartilhar suas decisões em prol da melhoria da educação.
8. A direção escolar utiliza alguma estratégia para aumentar a participação dos pais na escola?	SIM	Sim, ela está sempre nessa busca ativa de está trazendo os pais para dentro da escola.
9. Quais os maiores desafios que impedem a consolidação de uma gestão democrática?	As escolas são muito dependentes de outros órgãos, por isso não funciona.	A falta de participação ativa.
10. Na sua opinião, o gestor escolar possui liderança?	NÃO	SIM
11. Na sua opinião, esta escola é democrática? Justifique.	Não, pois as decisões ainda são muito inflexíveis.	Sim, ela procura ao máximo partilhar dos assuntos da escola para que todos tomem conhecimento das ações desencadeadas no aspecto administrativo e pedagógico com perspectiva de promover uma educação igualitária e de qualidade a todos.

Figura 10. Planilha de perguntas Integradas e respostas dos Coordenadores Pedagógicos
Fonte: controle do autor

Na sexta questão buscou-se avaliar o grau de conhecimento dos entrevistados quanto a participação dos pais nos assuntos da escola. Assim, para a direção escolar ainda é pequena a participação dos pais, pois a maioria deles, acham que não é sua função participar dos assuntos da escola. Para a Diretor D4 “apenas uma pequena parte dos pais participa dos assuntos da escola alegando falta de tempo e responsabilizando a escola sobre tais assuntos”. Isso mostra que a realidade está voltada para a participação efetiva da família junto a escola. Para os coordenadores ainda é uma questão frágil, pois nos dias atuais muitos problemas são encontrados para conseguir convencer os pais a cumprir seu papel. Na colocação do coordenador C2 “ é de extrema importância participação, pois os pais fazem parte da

comunidade escolar e são peças fundamentais no processo de ensino-aprendizagem do aluno”. Portanto na opinião do professores 70% afirmam que essa situação é muito ruim, por motivos da falta de participação e 30% comentam quem a participação é regular, pois apenas menos da metade vão para as reuniões. Para o Professor P10 “a maioria dos pais participa os demais alegam que não podem por causa do trabalho” e para o Professor P6 coloca que é “muito ruim, alguns pais só vão a escola para matricular as crianças no início do ano”. Todos os relatos dos entrevistados apontam uma fragilidade com ação da escola com falta de programas para atrair a família na participação ativas nas decisões da escola.

Portanto, na questão sétima buscou-se confirmar essa posição negativa da família (externa) e conhecer a participação interna nas escolas na tomada de decisão. Para a direção escolar, são através de reuniões mensais que são convocados todos da comunidade escolar. Para o diretor D5 “o principal mecanismo de participação ainda são as reuniões, onde toda a comunidade escolar (interna e externa) é convidada a participar”. Com isso, os coordenadores apontam que somente a comunidade interna da escola tem-se sua participação em 100% nas reuniões escolares, quanto a comunidade externa, continua sendo um desafio para a gestão escolar. Para os professores acontecem através de reuniões mensais, mas é muito difícil reunir a comunidade interna e externa ao mesmo tempo. Pois para o Professor P12 “existem reuniões para tratar desses assuntos e são convocados todos da comunidade escolar para participar, no entanto 90% não comparece na escola”. A questão é bem clara, apontando as dificuldades da comunidade externa na participação de reuniões na escola.

Na questão oitava, faz a verificação de quais ferramentas são utilizadas pela direção escolar como estratégia de elevar a participação constante dos pais em assuntos da escola. Conforme a direção escolar são realizados vários eventos para mostrar a comunidade o trabalho realizado pela escola e assim atrair sua participação. Para o Diretor D5, são:

realizados eventos, principalmente nas datas comemorativas (dia dos pais, dia das mães, dia das crianças) para que os pais possam vir até a escola se confraternizar e perceber que eles também fazem parte daquele ambiente. (Diretor D5 – Escola Pública Municipal).

Para a coordenação, a escola está sempre buscando ativamente pequenos eventos para trazer os pais para dentro da escola. Assim na concepção de 80% dos professores também são realizados pequenos eventos para chamar a atenção dos pais. Destacando ações como: realizando seminários e feiras na escola; utilizando datas comemorativas e através de redes sociais. Para 20% dos professores não existem estratégias para essa atuação.

Na questão nona buscou-se conhecer os maiores desafios que impedem a consolidação de uma (GD) na visão dos entrevistados. Para a direção escolar a falta de consciência de modo geral e falta de autonomia da escola. Já para a coordenação escolar também encaixa-se na falta de autonomia das escolas. Na visão dos professores é a falta de: engajamento da família com a escola; autonomia da escola; conscientização da comunidade escolar com a participação efetiva e conselho escolar em todas as escolas com atuação permanente.

Para questão décima buscou-se avaliar a opinião dos entrevistados com a liderança do gestor. Pois para a direção escolar 100% apontaram que o gestor é um líder e as escolas do município todos estão dentro dessa qualidade. Para a coordenação as opiniões ficaram divididas pois, 50% afirmam que os gestores das escolas não possuem essa qualidade e 50% acreditam que existe de fato uma liderança na direção das escolas do município. Na opinião dos professores 60% afirmam que os diretores não apresentam nenhuma liderança no cargo e 40% afirmam de forma positiva essa liderança.

Assim na última questão, buscou-se a confirmação ou não se as escolas do município são de fato democrática. Para a direção escolar 80% confirmam essa democracia dentro da escola. Para a coordenação também apresenta um impasse de opiniões com 50% afirmando positivo e 50% negativo. Para os professores 80% afirmam que existe essa democracia, pois dentro das escolas todos tem direito de voz aberta, apesar de alguns não terem vontade de participar, portanto é democrática, resposta do professor P2.

Para fechar essa parte da pesquisa com a direção, coordenação e professores, entende-se que uma escola democrática é aquela que baseia-se através dos princípios democráticos, principalmente com a democracia participativa, com isso, dando direitos a participação efetiva para professores, estudantes e funcionários da escola. Por isso, destaca-se que escolas democráticas geralmente são marcadas pela participação geral e efetiva dos seus participantes nas questões que envolvem administração e a elaboração de políticas pedagógicas. Por essa razão, destaca-se que as assembleias formadas dentro da escola com intuito de tomadas de decisões, não incluem somente a equipe de educadores e profissionais, mas também dentro desse bojo, os alunos, seus pais e outros sujeitos que fazem parte da comunidade escolar.

Para Mantoan (2005) começou essa possibilidade de escolas no Brasil com intenção democrática a partir da LDBN/96 possibilitando mudanças no sistema de gestão da escola, onde cita que cada escola tem sua autonomia para escolher sua forma de trabalhar dentro da linha democrática.

ENTREVISTA - COM PROFESSORES						
CONTEÚDO DE PERGUNTAS INTEGRADAS						
PERGUNTAS	RESPOSTAS					
	PROFESSOR - P1	PROFESSOR - P2	PROFESSOR - P3	PROFESSOR - P4	PROFESSOR - P5	PROFESSOR - P6
1. Existem projetos na escola que trabalham as noções de participação, descentralização e transparência?	Não	Não	Não	Não	P5: Projetos não temos, mas sempre procuramos conversar com os alunos e pais sobre a importância da participação.	Não
2. Como e por quem é elaborado o plano de ações anual da escola?	Elaborado pela equipe pedagógica.	Equipe pedagógica	Gestores e coordenador	Não temos um plano anual de ações	P5: Nosso PPP é reformulado anualmente por uma equipe de professores juntamente com diretora e coordenadora	Pela Coordenadora e Supervisora
3. Qual a contribuição da equipe pedagógica na gestão da Escola?	Despertar na equipe o espírito de participação	Contribuir com os gestores para que a gestão participativa funcione	Ajudar o gestor a desenvolver uma gestão mais democrática.	Participar efetivamente da gestão pedagógica da escola	Cuidar da parte pedagógica da escola	Contribuir com os gestores na administração da parte pedagógica
4. Quais as maiores dificuldades encontradas no seu trabalho diário no processo de gestão democrática da escola?	Colocar a gestão democrática em prática	As políticas públicas não nos apoiam	A falta de tempo em participar mais ativamente	Falta de apoio dos pais	Falta de estímulo por parte da gestão	O meu maior desafio é a resistência das famílias
5. O que você sugere para melhoria no processo de gestão da Escola?	É preciso realizar eleições para gestores	Eleição para gestores	Incentivar os pais a participar	A escola precisa de mais autonomia	Autonomia da escola	Eleição para gestores seria um grande avanço
6. Qual a sua opinião sobre a participação dos pais nos assuntos da Escola? Justifique.	Só participam os pais dos melhores alunos	São poucos os pais que participam e alegam falta de tempo	A maioria não participa porque não tem tempo	Alguns participam ativamente	Péssima, a maioria dos pais não tem o hábito de frequentar a escola	Muito ruim, alguns pais só vão a escola para matricular as crianças no início do ano
7. Como a comunidade externa e interna participa das tomadas de decisões da escola?	Através de reuniões	Com as reuniões	Alguns pais visitam a escola espontaneamente	Quando são convocados para reuniões	A escola promove reuniões para isso	Quando acontecem reuniões
8. A direção escolar utiliza alguma estratégia para aumentar a participação dos pais na escola?	Realizamos eventos para chamar a atenção dos pais	Através de seminários, feiras etc.	Fazem palestras para os pais	Não vejo muito esforço para isso	Nas famosas reuniões de pais e mestres	Não acontecem muitas estratégias para isso
9. Quais os maiores desafios que impedem a consolidação de uma gestão democrática?	Falta de participação ativa	Falta de compromisso de alguns membros escolares	A escola ainda é muito dependente da Secretaria de Educação	Falta de autonomia da escola	Participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar	Falta de um conselho escolar atuante
10. Na sua opinião, o gestor escolar possui liderança?	Sim	Não	Não	Sim	sim	Sim
11. Na sua opinião, esta escola é democrática? Justifique.	Em parte, sim	Sim, mas ainda falta melhorar	Não pois ainda precisa de mais autonomia	Sim, sempre procura engajar todos no processo	Sim, apesar de pouca autonomia	Sim, todos tem oportunidade de participar das decisões

ENTREVISTA - COM PROFESSORES						
CONTEÚDO DE PERGUNTAS INTEGRADAS						
PERGUNTAS	RESPOSTAS					
	PROFESSOR - P7	PROFESSOR - P8	PROFESSOR - P9	PROFESSOR - P10	PROFESSOR - P11	PROFESSOR - P12
1. Existem projetos na escola que trabalham as noções de participação, descentralização e transparência?	Não	Não	Não	não	Não	Não
2. Como e por quem é elaborado o plano de ações anual da escola?	Pela equipe de gestores, coordenadores e alguns professores	Pela Diretora	A Coordenadora com a ajuda da supervisora	A equipe pedagógica elabora	Não temos plano de ação anual	Nossa escola não faz plano de ação anual
3. Qual a contribuição da equipe pedagógica na gestão da Escola?	Auxiliar na gestão democrática	Desenvolver projetos junto a professores, alunos e pais para incentivar a participação na gestão	Apoiar as ações do diretor	Ajudar o diretor a desenvolver seu trabalho	Exercer a liderança junto com o diretor	Garantir que a gestão funcione
4. Quais as maiores dificuldades encontradas no seu trabalho diário no processo de gestão democrática da escola?	Fazer com que os todos alunos se envolvam ativamente	Falta de incentivo	Falta de ajuda das famílias	A dificuldade em engajar todos na gestão da escola	O maior desafio pra mim é conseguir tempo em meio a uma carga horária excessiva	Falta de ajuda dos pais.
5. O que você sugere para melhoria no processo de gestão da Escola?	Mais transparência em relação as contas	Os gestores precisam se aproximar mais das famílias	Criação de um conselho escolar	É preciso fazer o conselho escolar funcionar	Eleição para diretores	Para melhorar o processo de gestão precisamos de um conselho escolar atuante.
6. Qual a sua opinião sobre a participação dos pais nos assuntos da Escola? Justifique.	Na minha escola a maioria dos pais gostam de participar e estão sempre presentes	Muitos pais só vão na escola quando são convocados	Não é muito boa, eles falam que não tem tempo.	A maioria dos pais participa os demais alegam que não podem por causa do trabalho	Muito ruim, alguns não gostam de frequentar a escola.	Regular, pois alguns pais desconhecem a importância da participação na vida escolar dos filhos.
7. Como a comunidade externa e interna participa das tomadas de decisões da escola?	A maioria da comunidade externa não participa	A comunidade interna participa mais que a externa	Através de sugestões	Nas reuniões as pessoas que comparecem podem dar suas opiniões	É muito difícil reunir a comunidade inter e externa	Existem reuniões para tratar desses assuntos e são convocados todos da comunidade escolar para participar.
8. A direção escolar utiliza alguma estratégia para aumentar a participação dos pais na escola?	A escola realiza eventos em datas comemorativas e convida os pais	Através de eventos que a escola promove para mostrar os trabalhos desenvolvidos por professores e alunos.	Sim, realizando visitas aos pais mais audentes	Sim	Através das conversas com os pais nas redes sociais	A estratégia mais utilizada pela escola é o contato com os pais através das redes sociais.
9. Quais os maiores desafios que impedem a consolidação de uma gestão democrática?	Maior engajamento de pais e alunos	O conselho escolar precisa ser fortalecido	Falta eleição para diretores.	Conscientizar a comunidade escolar da importância de participar da tomada de decisões na escola.	Falta de interesse de muitos	Falta de autonomia da escola.
10. Na sua opinião, o gestor escolar possui liderança?	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
11. Na sua opinião, esta escola é democrática? Justifique.	Não, precisamos de mais participação	Sim, a gestão sempre dá espaço para todos que queiram participar	Sim, temos espaço para participação	Sim pois sempre se procura fazer valer a vontade da maioria	Ainda não, falta mais autonomia da escola	Sim, somos uma equipe onde todos tem direito de voz, apesar de alguns não terem vontade de participar.

Figura 11. Planilha de perguntas Integradas e respostas dos Professores

Fonte: controle do autor

Portanto, a efetivação destes princípios da (GD) nas escolas do município de Santo Antonio do Lopes, ainda encontra-se em desafio, considerando toda análise dos fatos apontados pelas entrevistas diante a dimensão da (GD) e baseada nas respostas dos sujeitos representativos dos segmentos das escolas selecionadas, observa-se através dos resultados que a participação efetiva da comunidade externa e interna, principalmente dos estudantes, pais, mães ou responsáveis legais, sinaliza um farol vermelho para questões levantadas na pesquisa que necessitam de uma maior atenção por parte dos gestores públicos, pois indicam fragilidade no sistema. Portanto, as questões apontadas nessa fase de entrevistas, direcionam para as dificuldades que a escola e seus gestores possuem, para colocar em prática a relação integradora entre a comunidade escolar e seus órgãos representativos na consolidação final da (GD) nas escolas públicas.

5.4 O desdobramento da gestão democrática e suas contribuições no município – Pais e alunos.

Para a caracterização dos entrevistados foram selecionados 10 pais de alunos matriculados na rede municipal, onde estão apresentados na faixa etária de 26 a 50 anos de idade. Apenas 01 possui formação escolar em Ensino Médio os demais apenas o Ensino Fundamental incompleto. Em relação a formação profissional temos 04 donas de casa, 01 funcionário público, 02 pedreiros e 03 lavradores.

Também completando essa caracterização foram entrevistados 10 alunos na faixa etária entre 11 a 15 anos de idade. Todos estão cursando o Ensino Fundamental. Os pais desses alunos estão na faixa etária de 30 a 50 anos de idade sendo que a maioria possui formação escolar em Ensino Fundamental e outros 02 cursaram o Ensino Médio. Em relação a formação profissional dos pais dos alunos entrevistados são 05 donas de casa, 01 funcionário público, 02 pedreiros e 02 lavradores.

Para tratarmos desse assunto pautado na visão dos pais e alunos é importante fazermos uma reflexão passada. Luck (2006) frisar que durante alguns anos atrás, a escola foi caracterizada como um modelo estático composto por segmentos construtivos na sua dimensão, onde não existia participação direta dos seus envolvidos com a educação. Por isso, por muito tempo esse modelo administrativo centralizador, predominava-se na figura do diretor da escola, que tinha uma atuação tutelada aos órgãos centrais da educação governamental, com intuito de zelar pela realização de normas e diretrizes, determinadas pelos regulamentos e implantados pelos sistemas de ensino vigentes.

Completando o raciocínio de Luck sobre o modelo estático e fragmentado da escola, Paro (2006) reforça o entendimento, comentando que na atualidade a escola está centrada dentro de um autoritarismo invisível no seu dia a dia e pela falta constante da participação efetiva de seus interessados, não condizendo com a democracia exigida pelas normativas do governo que deveria ser alcançada por meio de uma transformação efetiva da sociedade com a educação. Para o autor é necessário propor uma democracia real para as escolas. Por tanto é fundamental a participação ativa dos alunos e pais.

ENTREVISTA - COM PAIS					
CONTEÚDO DE PERGUNTAS ESPECÍFICAS					
PERGUNTAS	RESPOSTAS				
	PAI - PA1	PAI - PA2	PAI - PA3	PAI - PA4	PAI - PA5
1. Na sua opinião a escola promove a participação de alunos e pais nas decisões da escola? Se for sim? Como? Se for não porquê?	Sim, com reuniões	Sim, através das reuniões.	Não, eles não convidam a gente.	Não, nunca soube de nada da escola.	Sim, tem as reuniões pra isso.
2. Na sua opinião quais os desafios encontrados entre as escolas/pais/alunos para que a gestão democrática seja uma realidade na sua escola?	Falta os pais participarem mais.	O desafio é chamar os pais pra escola.	Eles tem que fazer mais reuniões.	Precisa convidar a gente pra reunião.	O desafio é fazer os pais entenderem que tem que participar da escola.

ENTREVISTA - COM PAIS					
CONTEÚDO DE PERGUNTAS ESPECÍFICAS					
PERGUNTAS	RESPOSTAS				
	PAI - PA6	PAI - PA7	PAI - PA8	PAI - PA9	PAI - PA10
1. Na sua opinião a escola promove a participação de alunos e pais nas decisões da escola? Se for sim? Como? Se for não porquê?	Sim, com as reuniões.	Não, nunca participei de nada.	Sim: faço parte das reuniões do conselho	Não, eles nunca me chamaram para dar opinião.	Sim, através das reuniões com os professores e a diretora.
2. Na sua opinião quais os desafios encontrados entre as escolas/pais/alunos para que a gestão democrática seja uma realidade na sua escola?	Trazer os pais para as reuniões que acontecem na escola.	O desafio é a diretora fazer reunião para a gente participar.	O maior desafio é conscientizar os pais de que precisam participar mais da vida escolar dos filhos.	O desafio é fazer reuniões no horário que a gente possa participar.	O desafio é conseguir que todos os pais participem na escola.

Figura 12. Planilha de perguntas Específicas e respostas dos Pais

Fonte: controle do autor

Portanto, para iniciar as discussões a respeito do contexto levantado, foi selecionado duas perguntas como específicas para o assunto tratado. Assim, através das figuras 9 e 10 correspondentes as respostas de pais e alunos sobre o assunto da (GD) implementada no município.

Para a questão inicial, buscou entender na visão dos entrevistados como a escola promove a participação de alunos e pais nas decisões escolares. Sendo que 70% dos pais informam que essa participação acontece no momento das reuniões mensais e 30% coloca uma questão preocupante com a política adotada no município com a implementação da

democracia participativa nas escolas, pois 30% dos pais afirmam nunca ter presenciado alguma forma de convite para as decisões escolares.

ENTREVISTA - COM ALUNOS					
CONTEÚDO DE PERGUNTAS ESPECÍFICAS					
PERGUNTAS	RESPOSTAS				
	ALUNO - A1	ALUNO - A2	ALUNO - A3	ALUNO - A4	ALUNO - A5
1. Na sua opinião a escola promove a participação de alunos e pais nas decisões da escola? Se for sim? Como? Se for não porquê?	Só as vezes	Não	Sim, tem as reuniões.	Não, porque eles não perguntam nada pra gente	Não porque a gente só segue as ordens
2. Na sua opinião quais os desafios encontrados entre as escolas/pais/alunos para que a gestão democrática seja uma realidade na sua escola?	Muita gente não entende o que é isso.	Ainda falta muita coisa pra isso acontecer	Falta de informação	Ninguém entende direito como isso acontece	O desafio é a falta de diálogo

ENTREVISTA - COM ALUNOS					
CONTEÚDO DE PERGUNTAS ESPECÍFICAS					
PERGUNTAS	RESPOSTAS				
	ALUNO - A6	ALUNO - A7	ALUNO - A8	ALUNO - A9	ALUNO - A10
1. Na sua opinião a escola promove a participação de alunos e pais nas decisões da escola? Se for sim? Como? Se for não porquê?	As vezes sim.	Acho que sim porque quando a gente tem alguma coisa pra falar sempre nos ouvem	Acho que não porque a gente não participa das decisões.	Sim com as reuniões	Não.
2. Na sua opinião quais os desafios encontrados entre as escolas/pais/alunos para que a gestão democrática seja uma realidade na sua escola?	O maior desafio é a falta de união	Conseguir a participação de todos	Um desafio é fazer todos entenderem que precisa participar	Maior desafio é entender como acontece essa gestão democrática.	O desafio é querer ouvi todo mundo.

Figura 13. Planilha de perguntas Específicas e respostas dos Alunos

Fonte: controle do autor

Já para os alunos essa questão mostra que 50% apontam que a promoção da participação é realizada dentro das reuniões mensais e também a outra parte 50% diz que não, pois nunca se deparou com convites diretos na escola.

Para a segunda pergunta buscou-se a opinião dos entrevistados em relação aos desafios encontrados entre as escolas/pais/alunos para que a (GD) seja uma realidade.

Na visão dos pais entrevistados o desafio está na conscientização dos pais, é preciso que a escola mostre de forma transparente esse entendimento para a participação efetiva dos pais. Para pai PA8 “O maior desafio é conscientizar os pais de que precisam participar mais

da vida escolar dos filhos”. Também na visão do pai PA5 “O desafio é fazer os pais entenderem que tem que participar da escola”.

Na concepção dos alunos o maior desafio está em entender os objetivos da (GD) e sua posição diante deste fato. Para o aluno A4 “Ninguém entende direito como isso acontece”, completando o raciocínio o aluno A8 comenta que “o desafio é fazer todos entenderem que precisam participar”.

ENTREVISTA - COM PAIS					
CONTEÚDO DE PERGUNTAS INTEGRADAS					
PERGUNTAS	RESPOSTAS				
	PAI - PA1	PAI - PA2	PAI - PA3	PAI - PA4	PAI - PA5
1. Existem projetos na escola que trabalham as noções da participação, descentralização e transparência para pais/alunos?	Não	Não	Não	Não	Sim
2. Você acha que a equipe pedagógica da Escola contribui para sua participação nas decisões de ensino? Se sim? como? Se não? Porque?	Sim, sempre mandam convite para assistir as reuniões.	Acho que sim porque tem sempre reunião na escola pra isso.	Não pois eles não perguntam nada pra gente.	Não, porque eles não querem saber da nossa opinião.	Sim, nas reuniões que eu fui eles sempre perguntam coisas pra gente.
3. O que você sugere para melhoria no processo de participação dos pais/alunos nas decisões da escola?	Seria bom que a escola parasse um dia para receber os pais.	Fazer mais reuniões em horários diferentes.	A diretora tinha que se importar mais com a opinião dos pais.	Precisa que as pessoas parem para ouvir a gente sobre a escola.	Chamar mais atenção dos pais para ir na escola.
4. Qual a sua opinião sobre a participação dos pais/alunos nos assuntos da Escola? Justifique.	Muitos pais não gostam de ir na escola	Alguns pais não tem tempo pra assistir as reuniões.	os pais não participam porque não são convocados para reuniões.	Os pais participam pouco porque não tem tempo.	Alguns pais não entendem que tem que participar por isso não vão na escola.
5. Como é feita a participação dos pais/alunos nas tomadas de decisões da escola?	Com a reuniões.	Tem reuniões com a diretora e os professores.	Eles quase nunca chamam a gente na escola.	Precisa fazer reunião na escola para isso.	Através das reuniões.
6. A direção escolar tem utilizados alguma forma de motivação para a participação dos pais/alunos nas questões decisórias da escola?	Sim	Sim	Não	Não	Sim
7. Na sua opinião, quais os maiores desafios que impedem a sua participação nas decisões da escola?	Falta de tempo.	Falta de tempo.	falta de apoio da escola	Falta de tempo pra ir na escola.	Falta de tempo
8. Na sua opinião, a sua escola utiliza democracia para realizar suas ações no dia a dia? Justifique.	Acho que sim.	Sim	Acho que não porque eles querem tomar as decisões sozinhos.	com certeza não	Eles sempre colocam assuntos importantes em votação.

Figura 14. Planilha de perguntas Integrada e respostas dos Pais – primeira parte

Fonte: controle do autor

A figura 14, 15, 16 e 17 será aberta uma nova rodada de discussão, avaliando 08 perguntas e respostas com uma sequencia integrada de indagações sobre objetivo central da pesquisa.

Assim, na primeira pergunta foi verificada com os entrevistados a existência de algum projeto na escola que trabalha com as noções de temas sobre a participação, descentralização e transparência para pais/alunos. Nas respostas dos Pais 60% informa que não foram aplicados pela escola informações a respeito desses, mas para 40% relatam que temas como esse são repassados informações durante as reuniões mensais. Para os alunos as repostas mostram-se negativa e até mesmos surpresos com a pergunta, pois desconhecem totalmente a questão levantada.

ENTREVISTA - COM PAIS					
CONTEÚDO DE PERGUNTAS INTEGRADAS					
PERGUNTAS	RESPOSTAS				
	PAI - PA6	PAI - PA7	PAI - PA8	PAI - PA9	PAI - PA10
1. Existem projetos na escola que trabalham as noções da participação, descentralização e transparência para pais/alunos?	Sim	Não	Sim	Não	Sim
2. Você acha que a equipe pedagógica da Escola contribui para sua participação nas decisões de ensino? Se sim? como? Se não? Porque?	Sim porque eles fazem reunião pra saber da gente.	Eu acho que Não	Sim, a escola sempre faz convocação pra reunião sobre as coisas da escola	Não, porque nunca me chamam pra saber o que eu acho das coisas	Acho que sim porque eles fazem algumas reuniões pra falar dos alunos e as vezes aproveitam para perguntar a opinião da gente.
3. O que você sugere para melhoria no processo de participação dos pais/alunos nas decisões da escola?	Divulgar mais o dia e a hora dessas reuniões.	Fazer votação sobre as decisões.	Ouvir os pais	Dar mais atenção para o que os pais pensam da escola	Elaborar um roteiro para que os pais possam visitar a escola e serem ouvidos.
4. Qual a sua opinião sobre a participação dos pais/alunos nos assuntos da Escola? Justifique.	A participação dos pais é pouca porque não se interessam	Eu paricipo quando me chamam.	Pouca participação porque os pais não querem ir na escola ouvir as coisas de lá.	A gente participa pouco porque tem que sair pra trabalhar o dia todo.	Os pais participam das reuniões quando são convocados pela escola.
5. Como é feita a participação dos pais/alunos nas tomadas de decisões da escola?	A diretora faz algumas reuniões.	Não tem participação dos pais.	As vezes tem alguma reunião.	: Nunca vi eles chamarem a gente para participar das decisões.	Existem reuniões para consultar os pais.
6. A direção escolar tem utilizados alguma forma de motivação para a participação dos pais/alunos nas questões decisórias da escola?	Sim	Não	Sim	Não	Sim
7. Na sua opinião, quais os maiores desafios que impedem a sua participação nas decisões da escola?	Falta de tempo.	O maior desafio é aceitrem as nossas opiniões	As vezes tenho que faltar nas reuniões por causa do trabalho.	Falta de tempo	O desfio maior é a falta de tempo.
8. Na sua opinião, a sua escola utiliza democracia para realizar suas ações no dia a dia? Justifique.	Acho que sim porque meus filhos falam pra mim.	Não porque era preciso ouvir todo mundo antes de tomar qualquer decisão.	Sim porque a diretora sempre conversa com todos.	Não, eles só pergutam para os professores.	Em parte há sim democracia porque as coisas sempre são colocadas em votação.

Figura 15. Planilha de perguntas Integrada e respostas dos Pais – segunda parte

Fonte: controle do autor

Na segunda questão, foi verificado o entendimento dos pais e alunos o que achavam sobre a equipe pedagógica da escola se contribui para sua participação nas decisões de ensino. Para os pais 60% afirmam positivo, tem uma participação ativa, pois são eles que sempre fazem perguntas e respondem nas reuniões sobre o processo educativo na escola. Com 40% de negação sobre o assunto, relatam que é muito difícil eles ouvirem nossa opinião.

ENTREVISTA - COM ALUNOS					
CONTEÚDO DE PERGUNTAS INTEGRADAS					
PERGUNTAS	RESPOSTAS				
	ALUNO - A1	ALUNO - A2	ALUNO - A3	ALUNO - A4	ALUNO - A5
1. Existem projetos na escola que trabalham as noções da participação, descentralização e transparência para pais/alunos?	Não	Nunca vi	Acho que não	Não	Não
2. Você acha que a equipe pedagógica da Escola contribui para sua participação nas decisões de ensino? Se sim? como? Se não? Porque?	Sim, eles incentivam a gente	Não	Sim consultando a gente sobre as decisões	Não, nós não participamos	Não, porque muitos alunos nem se interessam por essas coisas
3. O que você sugere para melhoria no processo de participação dos pais/alunos nas decisões da escola?	os alunos tem que ser ouvidos	Toda sala devia ter um líder	Criar eleição para diretor	Tinha que ter o grêmio estudantil	Tinha que fazer palestras com os alunos e os pais pra explicar melhor o que é gestão democrática
4. Qual a sua opinião sobre a participação dos pais/alunos nos assuntos da Escola? Justifique.	Quase ninguém participa	Acho que as pessoas participam pouco por falta de conhecimento	Não participam porque tem medo de falar	tem gente que não gosta de participar	Acho que as pessoas tem medo
5. Como é feita a participação dos pais/alunos nas tomadas de decisões da escola?	Quando a gente participa é através de alguma palestra	Nunca participei	As vezes a diretora vai nas salas pra fazer algum comunicado e pede opinião	É muito raro a gente participar só quando é alguma coisa muito grave.	Nunca participei
6. A direção escolar tem utilizados alguma forma de motivação para a participação dos pais/alunos nas questões decisórias da escola?	Eles sempre conversam com a gente.	Só os professores que falam sobre isso	Sim.	Não	Não
7. Na sua opinião, quais os maiores desafios que impedem a sua participação nas decisões da escola?	O maior desafio é não saber como participar	Falta conhecimento sobre o assunto	O maior desafio é a falta de tempo porque a gente tem muita tarefa	Desafio maior pra mim é a falta de informação	Não participo porque não tem como fazer isso aqui na escola
8. Na sua opinião, a sua escola utiliza democracia para realizar suas ações no dia a dia? Justifique.	Na maioria das vezes sim	Não, a diretora toma as decisões sozinha	Sim, sempre a gente participa	Não, é muito difícil a diretora ou coordenadora perguntar alguma coisa pra gente	Não, nunca deixam a gente dar opinião.

Figura 16. Planilha de perguntas Integrada e respostas dos alunos –primeira parte
Fonte: controle do autor

No entendimento do alunos 50% afirmam terem uma contribuição positiva, pois são eles que mas incentivam os alunos para participarem de reuniões na escola.

ENTREVISTA - COM ALUNOS					
CONTEÚDO DE PERGUNTAS INTEGRADAS					
PERGUNTAS	RESPOSTAS				
	ALUNO - A6	ALUNO - A7	ALUNO - A8	ALUNO - A9	ALUNO - A10
1. Existem projetos na escola que trabalham as noções da participação, descentralização e transparência para pais/alunos?	Tem as reuniões, pode ser isso.	Não sei	Acho que não	Sim tem as reuniões.	Não
2. Você acha que a equipe pedagógica da Escola contribui para sua participação nas decisões de ensino? Se sim? como? Se não? Porque?	As vezes sim com as conversas da diretora na sala de aula	Sim a gente ouve muito os professores falarem sobre isso	Não eles não falam sobre esse assunto	Sim	Não
3. O que você sugere para melhoria no processo de participação dos pais/alunos nas decisões da escola?	A minha sugestão é criar o grêmio	Eu acho que os estudantes tinham que participar mais	Pra mim era preciso todos participarem	Tem que fazer reunião pra ouvir a gente.	Precisa todo mundo saber o que pode fazer pra participar das decisões da escola.
4. Qual a sua opinião sobre a participação dos pais/alunos nos assuntos da Escola? Justifique.	Poucos alunos participam porque nem sabem como fazer	A participaçãp é pequena	Tem muita gente que gosta de dar a sua opinião	Alguns alunos participam	Pouca gente gosta de participar.
5. Como é feita a participação dos pais/alunos nas tomadas de decisões da escola?	Quando tem reunião com pais e professores a gente participa e pode dar opinião.	Quando tem alguma decisão importante a diretora e a coordenadora reúnem todos para decidir.	Às vezes tam algumas decisões importantes que a gente é consultado	A participação é feita através de reuniões.	Nunca participei de nenhuma decisão na escola.
6. A direção escolar tem utilizados alguma forma de motivação para a participação dos pais/alunos nas questões decisórias da escola?	Às vezes sim	Sim, a diretora passa nas salas e fala sobre a importância da gente participar	Não	Sim	Não
7. Na sua opinião, quais os maiores desafios que impedem a sua participação nas decisões da escola?	O maior desafio pra mim é falta de caomponisso com a escola	O maior desafio é que a gente passa muito tempo só estudando e não para pra essas outras coisas importantes na escola.	A falta de conhecimento é um grande desafio	Eu não participo muito porque não gosto de falar	Falta de compromisso.
8. Na sua opinião, a sua escola utiliza democracia para realizar suas ações no dia a dia? Justifique.	sim pois quando tem um assunto importante a gente participa.	Sim, a gente participa	Aqui na escola não é totalmente democrática, só em algumas coisas.	Ainda falta muita coisa para nossa escola ser realmente democrática.	Não.

Figura 17. Planilha de perguntas Integrada e respostas dos alunos –segunda parte

Fonte: controle do autor

Na terceira pergunta, buscou-se conhecer suas sugestões para a melhoria no processo de participação dos pais/alunos nas decisões da escola. Para os pais é preciso implantar algumas ações como: incluir um dia da semana ou quinzenal para ouvir os pais; criar horários alternativos para as reuniões; abrir espaço para opinião dos pais nas reuniões; criar informativos semanais para os pais, com objetivo de chamar atenção com sua participação na escola e as decisões serem tomadas por assembleias com votação. Para os alunos entrevistados apontam que: deveriam ser, mas ouvidos e abrir oportunidades para isso acontecer; criação de grêmios estudantil e criar informativos falando sobre a gestão democrática.

Para a quarta pergunta, buscou-se avaliar o grau de participação dos pais/alunos nos assuntos da escola. Para os pais, muitos indagam que não vão para as reuniões da escola por falta de tempo, outros porque não recebe convites e outros por falta de interesse. Na visão dos alunos, a pouca participação está ligado por falta de interesse, medo de falar e não ter conhecimento sobre os assuntos das reuniões.

Na quinta pergunta, verificou-se como é feita a participação dos pais/alunos nas tomadas de decisões da escola. Para os pais, 80% afirmam que são através de reuniões mensais e 20% desconhecem sobre o assunto, pois não recebem convite da escola para participação. Na avaliação dos alunos, 40% isso acontece na sala de aula, em reuniões mensais e palestras no auditório. Mas também 60% informa que não é realizado nenhum convite formal.

Assim na sexta pergunta verificou-se se a direção escolar tem utilizado alguma forma de motivação para a participação dos pais/alunos nas questões decisórias da escola. Na percepção dos pais, 60% afirma que existem atividades na escola que promovem essa motivação e 40% respondem com o tom de negativo, pois desconhecem tal ação. Para os alunos, 50% afirmam alguma existência, mas nada programado e a outra parte 50% relatam não haver atividades para essa motivação.

Para a sétima questão buscou-se ouvir as opiniões dos entrevistados sobre quais os maiores desafios que impedem a sua participação nas decisões da escola. Para os pais os desafios estão ligados em duas questões: a falta de tempo e a escola fazer ouvir opinião dos pais. Para os alunos os desafios estão voltados para duas questões: na falta de compromisso e a falta de conhecimento sobre o assunto da participação democrática na escola.

Na oitava questão e última buscou-se avaliar o entendimento dos entrevistados com a utilização de democracia realizada na escola. Para os pais 60% acreditam que existem uma participação coletiva nas decisões da escola, Para 40% não acontece isso de fato, apesar de

participação em reuniões, às opiniões nunca é aceita dos pais. Isso não é democracia de verdade afirma o pai - PA4. Para os alunos 70% estão convictos que a escola não possui essa democracia desejada pelo governo, pois suas opiniões não são ouvidas e nem buscam querer ouvir, afirma o aluno - A7.

Tonucci (1997) comenta que no Brasil, alunos e pais não costumam ser ouvidos nos debates abertos publicamente e institucionais destinados ao desenvolvimento de políticas públicas educacionais. O autor também ressalta que isso, já começa dentro da escola, pois muitas vezes, a própria instituição não busca abrir espaço para alunos e pais expressarem e aceitarem suas ideias nos assuntos relacionados com a educação de seus filho.

Diante dessa questão constatada na realidade do município, mostra-se a importância da (GD) a ser realizada com intensa participação e tomada de decisões de forma coletiva, assim é importante que haja um grau de coerência com a gestão da escola em saber atender a posição da maioria nos debates decisórios.

Assim, pode-se entender que a (GD), não garante por si só, um desenvolvimento da escola de forma eficiente em sua educação, a questão democrática é entendida como um caminho mais curto para o enfrentamento das dificuldades de cunho histórico nas escolas públicas brasileira, portanto, os integrantes da comunidade escolar (pais e alunos) não devem ser excluídos diante desse processo. Após relatos apontados pela pesquisa, é preciso admitir que a participação efetiva dos pais e alunos dentro dos processos administrativos e educativo na escola, apresenta alguns limites, mas também, entende-se que estes não são considerados uma questão insuperável. Com isso, é diante dessas possibilidades levantadas nesta pesquisa é que os gestores das escolas do município de Santo Antonio do Lopes, precisam acreditar e diante dessa motivação das possibilidades, fazer a implementação das ações, colocando em prática as parcerias necessárias, que são importantes, quanto necessária para a escola que busca a (GD) efetiva.

Entende-se que os resultados da pesquisa acabou nos revelando uma realidade local, sobre a inclusão da família (pais e alunos) nas escolas do município, pois observa-se que não é uma tarefa muito fácil para os gestores, mas existem possibilidades relatadas pelos entrevistados, somente é preciso procurar as estratégias mais adequadas e viáveis quando deparado por problemas aqui levantados. É preciso mudança de postura da equipe gestora do município em querer fazer de forma efetiva a (GD).

CAPÍTULO 6.

CONCLUSÃO E LINHA FUTURA DE INVESTIGAÇÃO

Esta seção traz abordagem conclusiva da (GD) com uma análise crítica do trabalho apresentado, construindo propostas, para novas linhas de investigação futura, que podem ser desenvolvidas, através de novos estudos ligados às questões democráticas participativas nas escolas. Com isso, levantados novas contribuições para área acadêmica e pública, pois as questões fundamentais não discutidas neste trabalho, podem passar despercebidas nas rotinas realizadas pelas instituições em determinada atividade realizada.

6.1 Conclusão

Diante aos resultados apontados, percebe-se uma igualdade textual das afirmações das hipóteses levantadas no trabalho, sobre os desdobramentos da gestão democrática e suas contribuições nas escolas públicas do ensino fundamental do Município de Santo Antônio do Lopes. Mas antes de contextualizar a conclusão da pesquisa, será apresentado um contexto sobre a (GD) nas escolas brasileiras. Os estudos bibliográficos aponta que na atualidade está tornando-se uma direção irreversível quanto a buscar da democracia junto à gestão escolar. Essa questão é um dos motivos de maior frequência, de debates e reflexões na educação e comunidade escolar e principalmente com a iniciativa pública e seus responsáveis a fim, de assegurar as normativas dos princípios constitucionais que estão contidos na lei da LDBN/1996.

Diante deste contexto, mostra que a (GD) deve ser desenvolvida com a participação de todos os sistemas educacionais e escolas públicas do país. Também, pode-se destacar que não houve uma normatização de como fazer está gestão nas escolas. Sendo realizadas por diversas formas no país, muitas vezes centrada no conhecimento do gestor escolar. Uma das razões, por ter outras denominações na esfera escolar, como por exemplo: a gestão participativa, conhecida também como compartilhada, a cogestão escolar e etc. Deste modo, para cada uma, são avaliados os comportamentos, as atitudes coletivas e concepções diversas, onde são amplamente colocadas em práticas sem saber como será seu resultado final.

Assim, quanto mais consciente for o desenvolvimento da prática destas ações, maiores serão as possibilidades de haver uma educação inclusiva, responsável, democrática que caminha em busca da qualidade social tão desejada pela sociedade. Assim, é possível fazer

uma reflexão conceitual e compreensiva de que a (GD), não é somente importante para o diretor da escola, pois deve ser discutida, entendida e colocada em prática de forma correta através dos estudantes, dos funcionários, dos professores, dos pais e mães e principalmente dos gestores públicos que são responsáveis para que haja o cumprimento dessas ações de forma legal.

Diante dessas incertezas apresentadas, que o objetivo geral da pesquisa foi analisar quais os desdobramentos da gestão democrática e suas contribuições nas escolas públicas do ensino fundamental do Município de Santo Antônio do Lopes - MA, para a realização aos propósitos da política educacional brasileira.

Para análise dessa questão, apontamos na pesquisa fatos levantados pelos entrevistados de forma resumida, assim para o gestor público é preciso implantar no programa de formação continuada, temas sobre de participação coletivas, gestão democrática, sinergia e outros. Pois para os gestor(as) é preciso eliminar desculpas dos pais, que sempre relatam a falta de tempo para as reuniões mensais ou outras atividades pedagógicas nas escolas. Pois a ferramenta que disponibilizam para haver esse contato direto com as famílias está mas presentes nas reuniões programadas nas escolas. Como estratégia utilizada pelas escolas o gestor aponta que são realizadas reuniões específicas e mais atrativas, também são realizadas feiras, seminários para mostrar o trabalho realizado pelos alunos afim de que os pais passem a frequentar mais o ambiente escolar. Deste modo, para o gestor(a) da educação do município a maioria das escolas são geridas de forma participativa na medida do possível e caminhando de forma lenta para a construção de uma gestão democrática conforme solicitada pelas leis governamentais.

Nas respostas dos diretores, coordenadores e professores deparamo-nos com dificuldades que as escolas estão passando que, de certa forma, acaba impedindo a concretização de fato da (GD) dentro do município. Entre os tantos problemas apontados pelos entrevistados, salienta-se como fato importante de caráter negativo, destaca-se a baixa participação da comunidade escolar durante as reuniões administrativas e pedagógicas, que deveriam proporcionar estudos coletivos, sobre as políticas educacionais a serem cumpridas de modo democrático na sua efetividade e maior autonomia na gestão das escolas.

Assim, pode-se analisar com maior clareza que os estudos sobre as políticas educacionais da (DG) que se traduzem a efetividade da legislação do governo, somente demonstrou que as iniciativas das escolas em atender esse requisito, foram raramente oportunizadas pela equipe gestora onde está inclusos os coordenadores, diretores e professores para o acesso a estudos realizados em conjuntos com a comunidade escolar.

Deste modo, são fatores apontados pelas entrevistas que mostra-se a realidade das escolas do município e são situações impeditivas para a construção da democracia coletiva. Atuando de forma negativa aos fundamentos contidos nos requisitos da Lei 9394/96 que traduz a (GD) para as escolas públicas.

Na análise das respostas dos pais e alunos sobre os desafios encontrados entre as escolas/pais/alunos para que a (GD) seja uma realidade. Na visão dos pais, os desafios estão voltados para uma maior conscientização, pois é preciso que a escola mostre de forma transparente e motivador esse entendimento para que se tenha a participação efetiva dos pais. Para pai PA8 “O maior desafio é conscientizar os pais de que precisam participar mais da vida escolar dos filhos”. Também na visão do pai PA5 “O desafio é fazer os pais entenderem que tem que participar da escola”. Na concepção dos alunos o maior desafio está em entender os objetivos da (GD) e sua posição diante da educação. Para o aluno A4 “Ninguém entende direito como isso acontece”, completando o raciocínio o aluno A8 comenta que “o desafio é fazer todos entenderem que precisam participar”. Assim, para o entendimento dos pais e alunos, sobre a realidade da democracia realizada na escola. Os pais apontam em 60% das respostas que acreditam que existe uma participação coletiva nas decisões da escola, e somente 40% não acontece isso de fato, apesar de haver participação em reuniões, relata também que às opiniões nunca são aceitas dos pais. Isso não é democracia de verdade afirma o pai - PA4. Para os alunos 70% estão convictos que a escola não possui essa democracia desejada pelo governo, pois suas opiniões não são ouvidas e nem buscam querer ouvir, afirma o aluno - A7.

Assim, pode-se entender que a (GD), não garante por si só, um desenvolvimento da escola de forma eficiente em sua educação, a questão democrática é entendida como um caminho mais curto para o enfrentamento das dificuldades de cunho histórico nas escolas públicas brasileira, portanto, os integrantes da comunidade escolar (direção, coordenação, professores, pais, alunos e gestores públicos) não devem ser excluídos diante desse processo. Após relatos apontados pela pesquisa, é preciso admitir que a participação efetiva destes integrantes dentro dos processos administrativos e educativo na escola, apresenta alguns limites, mas também, entende-se que estes não são considerados uma questão insuperável.

Esse contexto apontados pelos entrevistados responde a indagação principal da problemática da pesquisa, que busca analisar os desdobramentos da (DG) nas escolas públicas e do ensino fundamental do município, em relação aos propósitos da Política Educacional Brasileira. Com isso, pode-se analisar que o caráter regulatório é tratado de modo geral uma forma impositiva à gestão escolar. Indica deste modo, que o sentido do termo democratização

da escola, acaba se fragilizando em alguns aspectos apresentados na pesquisa, mas, também demonstra, que há possibilidades de introduzir práticas possíveis, visando uma democracia participativa. Considerada por muitos autores a ideal, um modelo capaz de justificar o exercício do poder político na educação, pautada por debates público dentro da escola, todos em condições de igualdade de participação nas questões da gestão escolar.

Deste modo, sua contribuição e avanços ainda encontra-se fragilizados nos aspectos de participação efetiva e mudança de postura da política de educação do município. Sendo que os maiores desafios apontam para: falta de tempo; escola saber ouvir mas e tomar decisões coletivas; falta de compromisso das famílias; falta de conhecimento nos assuntos de (GP); participação efetiva da comunidade escolar; autonomia das escolas com a gestão e maiores investimentos públicos.

Diante dessa realidade, é preciso entender que a democratização da gestão escolar no município, verdadeiramente implica a superação de um alguns processos que ainda estão centralizados em decisões individualista e na vivência efetiva da gestão colegiada. Pois entende-se que as decisões devem ser frutos dos debates coletivos, que são envolvidos por todos os segmentos da escola, em direção ao processo pedagógico que deve ser vivo e dinâmico ao mesmo tempo.

Para hipótese levantada, é confirmada a necessidade que a (GD) na escola realmente venha acontecer, ela deve contar com diversas instâncias formadoras e colegiados como exemplo: o Conselho escolar, o Projeto Político Pedagógico, Eleição Direta para Diretor, APMF - Associação de pais, Mestres e Funcionários e o Grêmio Estudantil. Esse é o caminho que se deve ser trilhado pela comunidade escolar, para atuação coletiva na gestão da escola, pois assim ela estará se inteirando e opinando sobre os assuntos através da participação das reuniões, podendo fiscalizar, fazer cumprir as decisões e opinar. A partir daí ela muda de visão, fazendo parte dessa gestão e começa a pensar na escola não apenas como um organismo governamental, portanto externo, e sim como um órgão público que deve ser não apenas controlado e fiscalizado, mas sim dirigido por toda a comunidade dela pertencente. Mas ainda, não é uma realidade apresentada pelo município, e portanto é preciso traçar novos caminhos na gestão escolar e nas políticas públicas local.

Cabe-nos nesse momento, somente uma reflexão do palco apresentado nesta pesquisa, e deste modo, tona-se oportuno reafirmar as concepções pessoais e compromisso do pesquisador como educador ao tema da pesquisa, pois entende-se que o conformismo aspectos observados nas entrevistas, acaba gerando o comodismo, e este, concerteza está presente do medo das pessoas. Assim, pode-se afirmar, quem tem medo de lutar, conforma-se com sua

condição de apenas de está como coadjuvante diante ao palco da vida. Assim, a vontade de ver mudanças realistas acontecerem na educação municipal de Santo Antonio do Lopes, não deve ficar somente no desejo. É preciso mudança de postura e buscar acontecer a realidade desejada. Afinal, como já citado anteriormente, os espaços existem para melhorias serem implantadas, mas até o momento não foram ocupados. Caso se não houver uma participação de uma política municipal engajada e crítica diante da realidade da educação, é porque ainda, o município de Santo Antonio do Lopes – MA, está fase embrionária.

6.2 Ponto de investigação futura

Diante o desfecho final da pesquisa e o entendimento dos esforços obtidos para a compreensão ao tema do trabalho, que na atualidade vem sendo supra citado na legislação brasileira e com isso, necessita ser efetivado de forma transparente nas escolas. Para isso, espera-se que as reflexões apresentadas, possa-se ter um olhar diferenciado pela classe acadêmica quanto à importância da temática em estudo, como também, não perder de vista os desafios que estão amarrados com a (GP). Portanto, é uma questão que torna-se indispensável diante do momento das realidades apontadas. É importante que o cidadão tenha plena consciência que é possível ir sempre além do ponto que se encontra, contribuindo com as mudanças do cenário que é imposta.

Para Veiga (2003, p. 277) as escolas “não são apenas instituições que reproduzem somente relações sociais e valores dominantes, também é conhecida como uma instituição que busca resistência, um confronto e uma proposição de inovações”. Portanto, mesmo com as dificuldades encontradas para efetivar nas escolas públicas a (GP), se faz necessário que o gestor escolar em conjunto com a comunidade, venha se posicionar em favor das inovações que devem ser construídas nas instituições educativas. Por meio do trabalho participativo e coletivo, mesmo não sendo algo fácil e imediato. Assim, é importante que essa pesquisa não possa somente ser finalizada com estes resultados, é preciso um estudo, mas apurado sobre a gestão como exercício da liderança interna na escola, articulada com a política municipal para dar apoio à comunidade externa.

Referências Bibliográficas

- Albuquerque, L. C. R. de. (2015). *A gestão escolar na promoção do direito à educação de socioeducandos privados de liberdade* – DF. 204 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Brasília, Brasília.
- Almeida Júnior, A. (1936). O excesso de escolas normais no Estado de São Paulo. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 9(24), 46-51.
- Almond, G. & Verba, S. (1963). *The civic culture: Political attitudes and democracy in five nations*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Almond, G; Verba, S. (1988). *The civic culture: political attitudes and democracy in five nations*. Princeton: Princeton University Press.
- Alves-Mazzotti, A. J.; Gewandsznajder, F. (1999). *O método nas ciências naturais e sociais*. (2a ed.). São Paulo: Thomson.
- André, M. (org.). (2001). *O papel da pesquisa na formação e na prática dos professores*. Campinas: Papirus.
- André, M. E. D. A. (2013). O que é um estudo de caso qualitativo em educação? *Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade*, Salvador, 22(40), 95-103.
- Apple, M. (1997). *Escolas democráticas*. São Paulo: Cortez.
- Aranda, M. A. de; Viédes, S. C. A.; Lins, C. P. D. (2010). O Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC) como política educacional. *Revista Sorocaba*. São Paulo, 4(2), 21-24.
- Araújo, A. C. (2000). *Gestão democrática da educação: a posição dos docentes*. 220 f. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília.
- Arroyo, M. G. (2000). *Ofício de Mestre: imagens e auto-imagens*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Bacelar, Inalda Vieira. (1997). Escola, descentralização e autonomia. In: *Revista de Administração*. Recife, 1(1), 2-4.
- Barroso, J. & Carvalho, L.M. (2012). Apontamentos sobre os ‘novos modos de regulação’ à luz de estudos sobre as relações entre conhecimento e política. *Propuesta Educativa*, 20 (36), 9-23.
- Barroso, J. (1995). *Os liceus – organização pedagógica e administração (1836-1960)*. Lisboa: Fundação Calouste gulbenkian.
- Barroso, J. (1997). *Autonomia e Gestão das Escolas*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Barroso, J. (1998). O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: N. Ferreira (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez.

- Barroso, J. (2004). A autonomia das escolas: uma ação necessária. *Revista Portuguesa de Educação*, Braga, 17(2), 49-83.
- Bobbio, N. (1994). *Liberalismo e democracia*. (6a ed.). São Paulo: Brasiliense.
- Bogdan, R. & Biklen, S., (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bordenave, J. E. D. (1994). *O que é participação*. São Paulo: Brasiliense.
- Bordignon e Gracindo, Genuíno e Regina Vinhaes. (2004). *Gestão da Educação: o Município e a Escola – Impasses, perspectivas e compromissos*. (4a ed.). São Paulo: Cortez.
- Brasil. *Portaria n. 1.407, de 14 de dezembro de 2010*. Brasília: MEC.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Centro Gráfico.
- Brasil. (1997). FNDE. *Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério*. São Paulo: FPPL-Cepam.
- Brasil. (2002). *Plano Nacional de Educação*. Disponível em: Acesso em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf>> Acesso em: 28 de mai, 200828 de mai, 2008.
- Brasil. (2004). *Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares*. Brasília: MEC.
- Brasil. (2007a). *O Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas*. Brasília, DF: MEC.
- Brasil. (2007b). *O Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas*. Brasília, DF: MEC.
- Brasil. (2014). *Plano Nacional da Educação (PNE): 2014-2024*. Disponível em . Acesso em: <http://www.observatoriodopne.org.br/uploads/reference/file/439/documento-referencia.pdf>>
- Brasil. *Lei n. 11.494, de 20 de junho de 2007*. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – FUNDEB, Brasília, DF, 2007. Disponível em:http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111494.htm
- Brasil. *Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2017*. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Brasília, DF, 2014. Disponível em:http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm
- Brasil. *Lei n. 394, de de dezembro de 1996*. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Disponível em< <http://www.mec.gov.br>>.
- Brasil. *Lei n. 5.592, de 11 de agosto de 1971*. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. MEC. Ensino de 1º e 2º grau.

- Brasil. *Lei n. 7.398, de 4 de novembro de 1985*. Dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes de 1º e 2º graus e dá outras providências. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br/legislacao/>.
- Brasil. *Lei nº 7.044 de 18 de outubro de 1974*. Altera dispositivos da Lei 5.682, de 11 de agosto de 1971, referentes a profissionalização do ensino de 2º grau.
- Canário, R. (2008). *Educação de Adultos. Um campo e uma problemática*. Lisboa: Educa.
- Carr, Wilfred; Kemmis, Stephen. (1988). *Teoria crítica de la enseñanza*. Barcelona: Ediciones Martinez Roca.
- Catani, A. M.; Gutierrez, G. L. (2001). *Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades*. In.: Ferreira, N. S. C. (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez.
- Cellard, A. (2010). A análise documental. In: Poupart, J. et al (orgs.). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes.
- Corrêa, J. J. (2000). *As Eleições para Diretores Enquanto Instrumento de democratização da gestão Escolar: uma análise da experiência implantada na rede municipal de ensino de Ponta Grossa*. Mato Grosso: AID.
- Costa, J. A. (1997). *O projecto educativo da escola e as políticas educativas locais: discursos e práticas*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Creswell, J. W. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Cury, C. R. J. (2006). *Lei de Diretrizes e Bases e perspectivas da educação nacional*. (10a ed.). Rio de Janeiro: DP&A.
- Cury, Carlos Roberto Jamil. (2001). Educação escolar e educação na lar: laços de uma polêmica. *Revista Educação e Sociedade*, São Paulo, 96(27), 667- 688.
- Cury, Carlos Roberto Jamil. (2002). Direito à educação: direito à igualdade, direito à diferença. *Revista Caderno de Pesquisa*, São Paulo, 116(2). 13-18.
- Dauster, Tânia. (1997). Um outro olhar: Entre a antropologia e a educação. IN: *Cadernos CEDES*. Campinas-SP, 18(43), 21-24.
- Delors, J. (2010). *Os quatro pilares da educação*. In: Delors, J. et al. (Org.). *Educação: um tesouro a descobrir: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI*. Brasília: UNESCO.
- Delors, J. et. al. (1998). Educação: um tesouro a descobrir. *Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI*. São Paulo: Cortez.
- Demo, P. (2005). *Pesquisa: princípio científico e educativo*. São Paulo: Cortez.
- Demo, Pedro. (1999). *Participação é conquista*. (3a ed.). São Paulo: Cortez.

- Esteban, M. P. S. (2010). *Pesquisa qualitativa em educação: fundamentos e tradições*. Porto Alegre: AMGH.
- Ferreira, Naura S. C. (1998). *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez.
- Fiorentini, D.; Lorenzato, S. (2009). *Investigação em educação matemática: percursos teóricos e metodológicos*. (2a ed.). Campinas: Autores Associados.
- Fleury, A.C.C.; Fleury, M.T.L. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Formosinho, J. (1988). Princípios para a organização e administração da escola portuguesa. In: CRSE. *A gestão do sistema escolar. Relatório de seminário*. Lisboa: ME/GEP.
- Formosinho, J. (1989). De serviço do Estado a comunidade educativa: uma nova concepção para a escola portuguesa. *Revista Portuguesa de Educação*, Braga, v. 2, n.1, p. 53-86.
- Freire, P. (1983). *Educação como prática da Liberdade*. (14a ed.). Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Freitag, B. (1979). *Política educacional: uma retrospectiva histórica*. (3a ed.). São Paulo: Cortez & Moraes.
- Gadotti, M. & Romão, J. (1997). *Autonomia da escola: princípios e propostas*. São Paulo: Cortez.
- Gadotti, M. (1999). *Convite à leitura de Paulo Freire*. São Paulo: Scipione.
- Gadotti, Moacir. (1999). *Pressupostos do Projeto Pedagógico. Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos*. Brasília: MEC.
- Gadotti, Moacir. (2001). *Pedagogia da Práxis*. São Paulo: Cortez.
- Gandin, Danilo. (2005). *Planejamento como prática educativa*. (15ª ed.). São Paulos Loyola.
- Gauthier, B. (org). (1987). *Recherche sociale*. Québec (Canadá): Presses de l'Université Du Québec.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gomes, H. S. (1994). Educação para a família: Uma proposta de trabalho preventivo. *Revista Brasileira de Crescimento e Desenvolvimento Humano*. São Paulo, 4 (1), 34-39.
- Gomes, Nilma Lino. (2003). Cultura Negra e Educação. *Revista Brasileira de Educação*, São Paulo, 23(2), 22-26.
- Gusmão, Neusa Maria Mendes de. (1997). Antropologia e educação: Origem de um diálogo. IN: *Caderno CEDES*. Campinas-SP, 18(43), 28-32.
- Hamel, J. (1997). *Étude de cas et sciences sociales*. Paris: L'Harmattan.

- Hora, D. L. (2002). *Gestão democrática da educação*. (9a ed.). Campinas: Papirus.
- Horta, J. S. B. (1982). *Liberalismo, tecnocracia e planejamento educacional no Brasil*. São Paulo: Cortez/Autores Associados.
- Libâneo, José C. (1997). Algumas abordagens contemporâneas de temas da educação e repercussão na didática. *Revista Anais do VIII ENDIPE*, Florianópolis, 2(3), 4-6.
- Lopes, Patrícia. (2009). *Atuação dos pais na educação*. Equipe Brasil Escola. Disponível em: <http://educador.brasilecola.uol.com.br/sugestoes-pais-professores/atuacaodos-pais-na-educacao.htm>.
- Lück, H. et al. (1982). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Luck, H. et al. (2000). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. (4a ed.). Rio de Janeiro: DP&A.
- Lück, Heloísa. (2006). *A gestão participativa na escola*. (9a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Machado, Cristiane. (2012). Avaliação Externa e Gestão Escolar: reflexões sobre o uso dos resultados. *Revista @mbienteeducação*, São Paulo, 5(1), 70-82.
- Mantoan, Maria Teresa Eglér. (2006). *Inclusão escolar: pontos e contrapontos*. (5a ed.). São Paulo: Summus.
- Maranhão, Magno de Aguiar. (2004). *Educação brasileira: resgate, universalização e revolução*. Brasília: Plano.
- Marconi, M. A.; Lakatos, E. (2009). *M. Fundamentos da metodologia científica*. (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, José. do Prado. (1999). *Administração Escolar: Uma abordagem critica do processo administrativo em Educação*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Minto, L. W. (2010). *A administração escolar no Contexto da Nova República e do Neoliberalismo*. Campinas-SP: Alínea.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman.
- Mizukami, M. G. N.; Reali, A. M. M. R. (Orgs.). (2002). *Formação de professores, práticas pedagógicas e escola*. São Carlos: EdUFSCar.
- Monteiro, Ana Maria. (1991). Ciep: escola de formação de professores. *Em Aberto. INEP*, Brasília, 22(80), 35-49.
- Morin, Edgar. (2005). *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Sulina.
- Oliveira, Érico Avelino de. (2003). *Participação Democrática*. <http://www.almg.gov.br/bancoconhecimento/tematico/PartDemo.pdf>.

- Oliveira, G. C. (1997). *Psicomotricidade, educação e reeducação num enfoque psicopedagógico*. Petrópolis-RJ: Vozes.
- Paro V. H. (2000). *Administração escolar: Introdução crítica*. (8a ed.). São Paulo: Cortez.
- Paro V. H. (2002). *Gestão democrática da escola pública*. (16a ed.). São Paulo: Cortez.
- Paro, Vitor. H. (2006). *Administração escolar introdução a crítica*. (14a ed.). São Paulo: Cortez.
- Paro, Vitor. H. (2012). *Gestão Democrática da Escola Pública*. (7a ed.). São Paulo: Ática.
- Paro, Vitor: (2005). *Administração escolar introdução a crítica*. (14a ed.). São Paulo: Cortez.
- Paviani, Jayme. (2005). *Interdisciplinaridades: Conceito e distinções*. Porto Alegre: Pyr Edições.
- Pepe, C. M.; Mercado, E .L. de O. (2005). *Gestão educacional*. Maceió: NEAD.
- Perrenoud, P. (2000). *Dez novas competências para ensinar*. Porto Alegre, Artmed.
- Perrenoud, P. (2001). *Ensinar: agir na urgência, e decidir na incerteza. Saberes e competências em uma profissão complexa*. (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Piletti, Nelson. (2002). *Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental*. (26a ed.). São Paulo: Ática.
- Rennó, T.; Santos, A. M. M. M.; Gimenez, L. C. P; Carlos, E. R.; Sérgio. L. S. (1998). *Esportes no Brasil: situação atual e propostas para desenvolvimento*. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/cohneconmen to/bnset/esporte.pdf.
- Saviani, Dermeval. (2001). *Pedagogia Histórico-Crítica: primeiras aproximações*. (11a ed.). Campinas-SP: Autores Associados.
- Selltiz, C. et al. (1967). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder.
- Silva, F. de C. Tavares. (2013). *A Escola e os alunos com indicadores de necessidades especiais*. Curitiba: ENDIPE.
- Souza, D. B.; Faria, L. C. M. (2004). Reforma do Estado, descentralização e municipalização do ensino no Brasil: a gestão política dos sistemas públicos de ensino pós-LDB 9.394/96. *Revista Ensaio*, São Paulo, 1(2), 925-944.
- Souza, Silvana A. (2001). *Gestão Escolar Compartilhada: Democracia ou Descompromisso*. São Paulo: Xamã.
- Thiollent, M. (1992). *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez.
- Tonucci, Francesco. (1997). *Com olhos de criança*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Veiga, Ilma P. A. (2003). *Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível*. (10a ed.). Campinas, SP: Papirus.

- Vieira, Sofia Lerche. (2007). *Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples*. São Paulo: RBP AE.
- Werle, Flávia Obino Corrêa. (2003). *Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Xavier, A.C.R., Amaral Sobrinho, J., Marra, F. (2000). *Gestão escolar: desafios e tendências*. Brasília: IPEA.
- Yin, r.k. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3a ed.). Porto Alegre: bookman.

Apêndice A – Roteiro de Entrevistas

Direção Escolar/Professor/Coordenação/Secretário de Educação

ROTEIRO DE ENTREVISTA
DIREÇÃO ESCOLAR / PROFESSOR / COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA/ SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Ciências da Educação, realizada no Instituto de Educação Superior ILUSES em convênio com a Escola Superior de Educação João de Deus na cidade de Lisboa - Portugal. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (tese de Mestrado), sendo realçado que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual.

CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADOS			
Dados pessoais e profissionais			
ESCOLA:			
NOME:			
Faixa etária:			
Até 20 anos (); Entre 21 e 25 anos (); Entre 26 e 30 (); Entre 31 e 40 anos (); Entre 41 e 50 () e Acima de 50 anos ()			
Curso de graduação na área de:			

Curso de Pós-Graduação na área de:			

Qual função desempenha na escola?			

Há quanto tempo exerce essa função?			

Sua experiencia como professor, tempo em anos:			
Ensino Fundamental	Ensino Médio	Ensino Superior	Pós
_____	_____	_____	_____

ROTEIRO DE ENTREVISTA			
DIREÇÃO ESCOLAR / PROFESSOR / COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA/ SECRETARIA DE EDUCAÇÃO			
Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Ciências da Educação, realizada no Instituto de Educação Superior ILUSES em convênio com a Escola Superior de Educação João de Deus na cidade de Lisboa - Portugal. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (tese de Mestrado), sendo realçado que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual.			
INDAGAÇÕES DO PESQUISADOR			
<ol style="list-style-type: none"> Quais os desdobramentos da gestão democrática nas escolas públicas e do ensino fundamental do município, em relação aos propósitos da Política Educacional Brasileira? Em que medida a gestão democrática tem contribuído para ampliar/fortalecer a participação coletiva na condução da instituição escolar do município? Quais os avanços e contradições que a gestão democrática vem assumindo na escola pública do município, mediante a existência de procedimentos/mecanismos oficiais participativos? Quais os desafios e perspectivas dos gestores escolares para que a gestão democrática seja uma realidade de fato no município? 			

ROTEIRO DE PERGUNTAS ESPECÍFICAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Na sua opinião a gestão democrática nas escolas tem contribuído para ampliar o fortalecimento e a participação coletiva de fato? se for sim? Como? Se for não? Porque? 2. Na sua opinião a existência de uma participação efetiva de todos os envolvidos nas decisões da escola? Se for sim? Como? Se for não porquê? 3. Na sua opinião quais os desafios encontrados pela(s) escola(s) para que a gestão democrática seja uma realidade no município? 4. Na sua opinião a Gestão Democrática nas escolas estão atendendo os propósitos da política educacional brasileira? Se for sim? Como? Se for não? Porque?
ROTEIRO DE PERGUNTAS INTEGRADAS
<ol style="list-style-type: none"> 5. Existem projetos na escola que trabalham as noções da participação, descentralização e transparência? 6. Como e por quem é elaborado o plano de ações anual da escola? 7. Qual a contribuição da equipe pedagógica na gestão da Escola? 8. Quais as maiores dificuldades encontradas no seu trabalho diário no processo de gestão democrática da escola? 9. O que você sugere para melhoria no processo de gestão da Escola? 10. Qual a sua opinião sobre a participação dos pais nos assuntos da Escola? Justifique. 11. Como a comunidade externa e interna participa das tomadas de decisões da escola? 12. A direção escolar utiliza alguma estratégia para aumentar a participação dos pais na escola? 13. Quais os maiores desafios que impedem a consolidação de uma gestão democrática? 14. Na sua opinião, o gestor escolar possui liderança? 15. Na sua opinião, esta escola é democrática? Justifique.

Apêndice B – Roteiro de Entrevistas

Direção Escolar/Professor/Coordenação/Secretário de Educação

ROTEIRO DE ENTREVISTA
ALUNO E PAIS (responsável)

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Ciências da Educação, realizada no Instituto de Educação Superior ILUSES em convênio com a Escola Superior de Educação João de Deus na cidade de Lisboa - Portugal. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (tese de Mestrado), sendo realçado que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual.

CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADO
Dados pessoais e profissionais
NOME ALUNO: _____
NOME DO RESPONSÁVEL: _____
Escolaridade do Responsável: _____
Série do Aluno: _____
Formação profissional do Responsável: _____
Faixa etária do Aluno
Até 10 anos (); Entre 11 e 15 anos (); Entre 16 e 17 (); acima de 17 ();
Faixa etária do Pai
Até 20 anos (); Entre 21 e 25 anos (); Entre 26 e 30 (); Entre 31 e 40 anos (); Entre 41 e 50 () e Acima de 50 anos ()

ROTEIRO DE ENTREVISTA
ALUNO E PAIS
Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Ciências da Educação, realizada no Instituto de Educação Superior ILUSES em convênio com a Escola Superior de Educação João de Deus na cidade de Lisboa - Portugal. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (tese de Mestrado), sendo realçado que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual.

PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO – FORMAÇÃO CONTINUADA
INDAGAÇÕES DO PESQUISADOR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais os avanços e contradições que a gestão democrática vem assumindo na escola pública do município, mediante a existência de procedimentos/mecanismos oficiais participativos? 2. Quais os desafios e perspectivas dos gestores escolares para que a gestão democrática seja uma realidade de fato no município?

ROTEIRO DE PERGUNTAS ESPECÍFICAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Na sua opinião a escola promove a participação de alunos e pais nas decisões da escola? Se for sim? Como? Se for não porquê? 2. Na sua opinião quais os desafios encontrados entre as escolas/pais/alunos para que a gestão democrática seja uma realidade na sua escola?

ROTEIRO DE PERGUNTAS INTEGRADAS

3. Existem projetos na escola que trabalham as noções da participação, descentralização e transparência para pais/alunos?
4. Você acha que a equipe pedagógica da Escola contribui para sua participação nas decisões de ensino? Se sim? como? Se não? Porque?
5. O que você sugere para melhoria no processo de participação dos pais/alunos nas decisões da escola?
6. Qual a sua opinião sobre a participação dos pais/alunos nos assuntos da Escola? Justifique.
7. Como é feita a participação dos pais/alunos nas tomadas de decisões da escola?
8. A direção escolar tem utilizados alguma forma de motivação para a participação dos pais/alunos nas questões decisórias da escola?
9. Na sua opinião, quais os maiores desafios que impedem a sua participação nas decisões da escola?
10. Na sua opinião, a sua escola utiliza democracia para realizar suas ações no dia a dia? Justifique.

Apêndice C – Termo de Consentimento da Escola



Instituto de Educação Superior
Mestrado em Ciências da Educação
Supervisão Pedagógica

TERMO DE CONSENTIMENTO DA ESCOLA

A presente pesquisa contempla o projeto de pesquisa do Instituto de Educação Superior - ILUSES, no Mestrado em Ciências da Educação na área de Supervisão Pedagógica de convênio com a Escola Superior de Educação João de Deus – Lisboa/Portugal e se propõe a observar, fotografar e entrevistar os envolvidos no tema da pesquisa.

Na escola _____

de Ensino Fundamental. A pesquisa intitula-se: **GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO DESAFIO ESCOLAR: A realidade da Gestão Escolar Democrática no Ensino Fundamental de Santo Antônio dos Lopes - Maranhão-Brasil.** Para este fim, os intervenientes (gestores, coordenadores, professores, alunos/pais) serão convidados a participar da referida pesquisa como voluntários com entrevistas e observações sobre o uso dos recursos e metodologias desenvolvidas. Os dados e resultados individuais desta pesquisa estarão sempre sob sigilo.

Entretanto, como estudo exploratório que se impõe, pede-se permissão para menção aos nomes ou imagens dos participantes quando estas se fizerem necessárias à comprovação dos dados e informações, sendo preservada a identificação e imagem dos sujeitos participantes, em quaisquer apresentações orais ou trabalho escrito, que venha a ser publicado. A participação nesta pesquisa é voluntária e o (a) participante pode a qualquer momento interromper a sua participação, sem que isso lhe acarrete qualquer prejuízo. O pesquisador responsáveis por esta pesquisa é o **Professor Doutor Jorge Castro - Portugal** e sua equipe de investigação no Brasil, que se comprometem a esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida que eventualmente o participante e/ou seu responsável legal venha a ter, no momento da pesquisa ou posteriormente, através dos telefones 98 99132-1349 co-orientador, professor Mestre **Marcos Borges** ou por e-mail: marcos.borges@iluses.com.br, ou pelo telefone (+55) 99 98736-3841 ou e-mail: ramongomes.85@gmail.com do **mestrando pesquisador – Ramon Gomes Silva**. Após ter sido devidamente informados de todos os aspectos desta pesquisa ACADÊMICA e ter tido oportunidade para esclarecer todas as minhas dúvidas, eu (DIRETOR) autorizo a utilização dos dados, informações e imagens da escola, enquanto Participante da pesquisa.

Eu _____ autorizo a recolha, registo, tratamento e análise das respostas em questionários, depoimentos em entrevistas e conversas informais, bem como de imagens e documentos escolares relacionados exclusivamente ao fim desta pesquisa.

Santo Antonio do Lopes - MA, Brasil, de _____ de _____ 2021

DIREÇÃO ESCOLAR

Apêndice D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) e/ou participar na pesquisa de campo referente ao projeto/pesquisa intitulado(a) Desafios da Formação Continuada: Os Professores do Ensino Fundamental da Rede Municipal da Cidade de Igarapé Grande no Estado do Maranhão – Brasil, desenvolvido pelo mestrando pesquisador Ramon Gomes Silva. Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é [coordenada / co-orientada] pelo Professor Mestre – Marcos Borges, a quem poderei contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone nº (98) 99132-1349 ou e-mail – marcos.borges@ilusofono.com.br. Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos. Fui também esclarecido(a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo seres humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde. Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista semiestruturada a ser gravada a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo(a) pesquisador(a) e/ou seu(s) orientador(es) / coordenador(es). Fui ainda informado(a) de que posso me retirar desse(a) estudo / pesquisa / programa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos. Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Santo Antônio do Lopes, ____ de _____ de _____

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do(a) pesquisador(a): _____

Assinatura do(a) testemunha(a): _____